

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**Face à quels défis éthiques, sociaux et
organisationnels les entreprises doivent-elles
se préparer lorsqu'elles intègrent l'intelligence
artificielle dans leurs pratiques de travail ?**

Auteure : Charlotte DE BORMAN

Promoteur : Auquier BAUDUIN

Année académique 2024-2025

Master 120 en gestion des ressources humaines

1. Avant-propos

Avant de commencer la lecture de ce mémoire, j'aimerais remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail qui conclut deux années passionnantes de master.

Un merci particulier à mon promoteur Monsieur Auquier Bauduin pour sa disponibilité, ses bons conseils et ses précieux commentaires sur l'approche de ce thème.

Je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont participé à cette étude en prenant le temps lors des entretiens. Ce fut un réel plaisir de travailler avec elles et de les écouter. Leurs contributions ont permis une analyse riche et complète.

Finalement, merci à ma famille et mes amis qui ont pris le temps de me conseiller, me soutenir et m'encourager tout au long du processus. Leur écoute et partage ont été un pilier essentiel dans l'achèvement de ce mémoire.

2. Table des matières

1. Avant-propos.....	II
2. Table des matières.....	III
3. Introduction.....	1
4. Partie théorique	3
Fondements de l'intelligence artificielle au service des entreprises.....	3
Évolution historique de l'intelligence artificielle	3
Typologies de l'intelligence artificielle	4
Fonctionnement de l'IA : entre algorithmes, données et infrastructure.....	5
Les avancées de l'IA générative.....	5
Limites techniques et défis matériels du développement de l'IA	6
Consommation énergétique de l'IA et enjeux environnementaux	7
Intégration de l'intelligence artificielle dans les entreprises : opportunités, usages et conditions de succès	8
Pourquoi intégrer l'IA et pour quels tâches	8
Intégrer l'intelligence artificielle dans l'entreprise : étapes, conditions et enjeux.....	10
<i>Phase d'exploration et première appropriation</i>	10
<i>Conditions de réussite de l'intégration de l'IA</i>	10
<i>Enjeux organisationnels et humains</i>	11
Obstacles et facteurs critiques.....	12
Place et singularité de l'humain.....	12
Réactions des travailleurs	14
Impacts organisationnels de l'IA : vers une transformation du travail et des fonctions.....	15
Transformations des métiers à l'ère de l'intelligence artificielle.....	15
L'impact spécifique sur les métiers des Ressources Humaines	15
Vers une hybridation des compétences et une évolution organisationnelle	16
Risques, dérives et défis éthiques en contexte organisationnel	17
Risque de perte de compétences et appauvrissement cognitif.....	17
Peurs face à l'IA et biais d'anthropomorphisme	18
Dérives potentielles et usages problématiques de l'IA en entreprise.....	18
Limites de fiabilité et erreurs générées par l'intelligence artificielle.....	21
L'enjeu de la « boîte noire » dans les systèmes d'IA	22

Biais algorithmiques : un enjeu central pour l'éthique de l'IA.....	22
Confidentialité des données et risques liés à l'usage de l'IA en entreprise	24
Droit d'auteur et propriété intellectuelle à l'ère de l'intelligence artificielle	24
Encadrement de l'IA dans les entreprises : cadre juridique et gouvernance	26
Vers une régulation proactive : enjeux et responsabilités	26
Le cadre juridique européen et belge en construction.....	26
Une régulation incarnée dans les pratiques d'entreprise.....	27
Dialogue social et co-gouvernance des outils IA en RH.....	27
Conclusion partie théorique.....	28
5. Partie empirique	30
Methodologie.....	30
Objectif de la recherche	30
Présentation du terrain d'étude	30
Enquête : entretiens et guide d'entretien.....	31
Analyse des entretiens	33
Historique et évolution perçue de l'intelligence artificielle.....	33
Relation avec l'IA	34
Pourquoi ?	35
Pour quoi ?	38
Réaction employés	42
Dangers d'utilisation.....	44
Suppression et transformation d'emploi	49
Comment introduire l'IA	52
Régulation	55
Conclusion	59
Confrontation théorie, empirie	60
Limites et perspectives	61
Limites	61
Perspectives.....	62
6. Bibliographie.....	64
7. Annexes.....	68
Annexe 1 : Guide d'entretien	68

Annexe 2 : Profil des répondants	71
Annexe 3 : retranscription interview AI Change Manager & Faction Lead :	74
Annexe 4 : interview Consultant senior & Représentant syndical	87
Annexe 5 : Retranscription interview Project Manager, spécialisée IA	97
Annexe 6 : Interview RH, Responsable Fleet et Mobilité	107
Annexe 7 : Retranscription interview Consultant en IA – Stratégie & Transformation interne	122
Annexe 8 : Retranscription entretien Responsable HR Administration & Payroll (Comp & Ben).....	138
Annexe 9 : retranscription interview Compensation & Benefits Business Partner	148

3. Introduction

L'intelligence artificielle est une technologie complexe en développement depuis une dizaine d'années. Bien qu'elle soit présente dans le monde du commerce depuis environ 2016, c'est le 30 octobre 2022 qu'elle devient facilement accessible à tous grâce à l'outil "ChatGPT", qui impressionne et accélère l'engouement pour cette technologie en raison de tout ce dont elle est capable.

En effet, l'intelligence artificielle permet de réaliser des tâches que l'humain peut accomplir, mais de manière bien plus rapide et précise, ce qui rend difficile son rejet. Elle peut être utile dans tous les domaines et pour une multitude de tâches. Comme pour toute technologie prometteuse, plus on s'y intéresse tôt, plus on peut la maîtriser rapidement et rester à jour.

Cela est particulièrement vrai dans le monde du travail, qui s'organise et évolue autour de ces nouveaux moyens de production. Il est donc important, et même nécessaire, de s'intéresser à l'intelligence artificielle et de l'intégrer dans son organisation. L'IA a le potentiel de transformer les pratiques dans presque tous les domaines d'une entreprise. Elle représente ainsi un enjeu capital pour les organisations qui souhaitent rester compétitives et adapter leur mode de fonctionnement à ces évolutions.

C'est le cas de l'entreprise qui fera l'objet de mon analyse empirique. En tant que société de consultance en informatique, elle souhaite mobiliser le savoir de ses employés pour intégrer progressivement l'IA dans ses processus, notamment au sein du département des ressources humaines.

La question de recherche sera la suivante : **Face à quels défis éthiques, sociaux et organisationnels les entreprises doivent-elles faire face lorsqu'elles introduisent l'intelligence artificielle dans les pratiques de travail ?**

Usage de l'IA dans ce travail :

Dans un premier temps, une recherche documentaire approfondie a été réalisée à travers les bibliothèques physiques et numériques de l'UCLouvain. Une sélection d'ouvrages spécialisés a permis de structurer les bases théoriques du mémoire. Les lectures ont été ciblées sur les parties les plus pertinentes, et ont fait l'objet de prises de notes synthétiques. En parallèle, des articles scientifiques récents ont été consultés en ligne, notamment pour intégrer des perspectives internationales.

Afin de faciliter cette étape, l'outil ChatGPT a été utilisé de manière instrumentale pour identifier des articles pertinents selon les orientations prises dans la revue de littérature. Son usage s'est également révélé utile pour traduire des extraits d'articles anglophones, uniquement lorsque cela était nécessaire, permettant ainsi une lecture plus rapide et ciblée.

Après la rédaction d'une première ébauche de la revue de littérature, ChatGPT a été sollicité pour reformuler certains passages que je trouvais maladroits, tout en respectant le fond du propos. Enfin, l'outil m'a permis de vérifier l'orthographe, la grammaire et la syntaxe du texte complet, en m'indiquant les erreurs relevées, que j'ai systématiquement validées avant

correction. J'ai également demandé un avis critique général sur la revue, en simulant la posture d'un promoteur académique, afin de bénéficier de conseils d'amélioration et de mise en forme.

4. Partie théorique

Cette partie théorique a pour but d'établir les fondements conceptuels indispensables pour comprendre les défis associés à l'intégration de l'intelligence artificielle dans les méthodes de travail notamment en ce qui concerne le secteur des ressources humaines.

Dans un premier lieu, nous aborderons les aspects techniques et historiques de l'IA dans le but de comprendre au mieux ces potentialités et ses restrictions actuelles.

Ensuite, nous examinerons ces principales applications en entreprise y compris dans les ressources humaines ainsi que les facteurs clés pour une intégration réussie.

Pour finir, nous étudierons les conséquences organisationnelles sociales et éthiques qu'elle entraîne en se concentrant sur les dangers potentiels, les dérives possibles et les défis de la régulation.

Fondements de l'intelligence artificielle au service des entreprises

Évolution historique de l'intelligence artificielle

Les racines de l'intelligence artificielle plongent dans l'histoire des sciences et des philosophies. Dès l'Antiquité, des figures comme Aristote initient la réflexion sur le raisonnement logique, tandis que Descartes, au XVIIe siècle, développe une vision mécaniste du corps humain. Ces bases conceptuelles préfigurent l'idée d'une intelligence mécanisable (Gelin, 2022).

Au XIXe siècle, George Boole formalise l'algèbre binaire, et Charles Babbage conçoit la machine analytique, ancêtre des ordinateurs modernes. En 1869, William Stanley crée une première machine basée sur cette logique pour résoudre des problèmes (Gelin, 2022). En 1930, Claude Shannon applique la logique booléenne aux circuits électriques, jetant les bases matérielles de l'ordinateur moderne (Gelin, 2022). Alan Turing, quant à lui, théorise les principes de calculabilité et imagine les usages concrets de ces logiques dans des machines universelles (Gelin, 2022).

Le terme « intelligence artificielle » est formulé en 1956 par John McCarthy lors de la conférence de Dartmouth. Il est alors défini comme la capacité d'un programme informatique à exécuter des tâches nécessitant des processus mentaux de haut niveau comme le raisonnement, la planification ou l'apprentissage (Gelin, 2022).

Les premières décennies sont marquées par l'IA symbolique. Les systèmes experts fonctionnent bien dans des domaines très cadrés, mais échouent face à l'imprévu. Ce constat conduit à un premier « hiver de l'IA » dans les années 1980, lié à une surestimation des capacités techniques et au manque de puissance de calcul (Mermillod, 2024).

Un tournant survient en 1997, lorsque Deep Blue bat Garry Kasparov aux échecs. Cette victoire repose sur une approche non autonome : la machine reproduit les meilleurs coups des grands maîtres, sans réel apprentissage. En 2016, AlphaGo surpasse le champion du monde du jeu de Go grâce à l'apprentissage par renforcement profond. En 2019, AlphaStar dépasse des joueurs professionnels à Starcraft II en combinant capacités tactiques, planification et traitement du langage naturel (Mermillod, 2024).

L'histoire montre que les performances de l'IA sont dépendantes de son environnement sociotechnique. Les progrès du deep learning ont été longtemps freinés par des contraintes matérielles (puissance de calcul, stockage) et des critiques sur leur transparence. Ce n'est qu'au début des années 2010 que l'essor de ces technologies a été possible (Mermillod, 2024).

L'IA contemporaine repose sur deux grandes visions : l'une technologique, cherchant à exploiter les outils disponibles au maximum, et l'autre, plus biologique, s'inspirant des neurosciences pour mieux comprendre l'intelligence humaine (Roder, 2023). Bien que ses performances puissent impressionner, il ne faut pas oublier qu'elle n'égale pas encore l'intelligence humaine dans toute sa complexité (Gelin, 2022).

Comme le souligne Sundar Pichai, PDG de Google, dans une interview accordée à la BBC en 2021, l'intelligence artificielle pourrait avoir un impact plus profond que des inventions majeures telles que l'électricité ou Internet (Bertolucci, 2021). Cette déclaration témoigne du potentiel révolutionnaire de cette technologie, mais invite aussi à la prudence. Si ses capacités sont vastes, il ne faut jamais considérer une tâche comme impossible pour une IA seulement plus ou moins difficile à réaliser (Gelin, 2022).

Typologies de l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle (IA) peut être classée en plusieurs catégories selon les approches méthodologiques adoptées. Parmi les principales, on distingue l'IA symbolique, l'IA statistique et l'IA connexionniste (Bardu, 2024).

L'IA symbolique, dominante entre les années 1950 et 1980, repose sur la manipulation de symboles et de règles logiques explicites, définies a priori par des experts humains. Elle se caractérise par une logique déductive et transparente : chaque étape du raisonnement peut être suivie et justifiée. Ce type de modèle a connu un certain succès à travers les systèmes experts. Cependant, il présente des limites importantes dès que les situations deviennent complexes ou imprévisibles (Gelin, 2022).

L'IA statistique ou apprentissage automatique (machine learning), apparue dans les années 1980, permet aux machines de repérer des régularités dans des ensembles de données massifs, sans intervention humaine directe dans la définition des règles. Elle repose sur plusieurs modalités d'apprentissage : supervisé, non supervisé et par renforcement. Ce dernier, introduit dès la fin des années 1980, repose sur un système de récompenses et de pénalités qui permet à la machine d'adapter ses choix à mesure qu'elle accumule de l'expérience (Gelin, 2022).

L'IA connexionniste, qui connaît un essor majeur depuis les années 2010, est fondée sur l'utilisation de réseaux de neurones artificiels, imitant de manière simplifiée le fonctionnement du cerveau humain. Elle apprend en corrigeant ses erreurs et en ajustant progressivement ses connexions internes pour s'améliorer. (Gelin, 2022). Ce type de modèle est qualifié de "boîte noire" car son fonctionnement interne reste difficile à interpréter. Il est néanmoins à la base des systèmes d'intelligence artificielle les plus performants aujourd'hui, (Mermillod, 2024).

Fonctionnement de l'IA : entre algorithmes, données et infrastructure

Le fonctionnement de l'IA repose sur la combinaison de quatre éléments essentiels : les algorithmes, les logiciels, les données et le matériel (Mounier, 2022). Les algorithmes sont des suites d'instructions mathématiques destinées à résoudre un problème ou à effectuer une tâche. Ces derniers peuvent être prédictifs, supervisés ou encore évolutifs. Les données alimentent ces algorithmes, les logiciels orchestrent l'interaction entre eux, et le matériel fournit la puissance de calcul nécessaire à leur exécution.

Contrairement à l'ordinateur classique, qui applique des formules codées à des situations données, l'IA s'inspire du raisonnement humain. Elle fonctionne sur le principe d'une accumulation d'expériences qui permet d'améliorer progressivement sa performance (Gelin, 2022). Elle apprend en analysant les résultats de ses actions, en identifiant les solutions les plus efficaces et en les réutilisant dans des contextes similaires.

Une des caractéristiques fondamentales de l'apprentissage profond (deep learning) est sa capacité à découvrir de manière autonome les traits pertinents dans les données. C'est le réseau neuronal lui-même qui, par rétropropagation, ajuste ses connexions pour résoudre une tâche (Mermillod, 2024). Par exemple, pour reconnaître des émotions à partir de visages humains, l'IA n'est pas informée explicitement des traits à observer ; elle les apprend par l'entraînement.

Cependant, cette performance dépend étroitement de la qualité et de la quantité des données. Ainsi, l'IA devient d'autant plus efficace qu'elle est alimentée par un grand volume d'informations. D'où la formule souvent reprise : "la quantité d'information prime sur la qualité des algorithmes" (Gelin, 2022).

Par ailleurs, certaines approches, comme les algorithmes génétiques, s'inspirent directement des mécanismes de sélection naturelle. On sélectionne les solutions les plus performantes, on les combine, puis on introduit des variations aléatoires pour explorer de nouvelles possibilités (Gelin, 2022).

Les avancées de l'IA générative

Les IA génératives marquent une évolution significative dans le champ de l'intelligence artificielle. Elles ne se contentent plus d'analyser ou de classifier des données, mais sont capables de générer du contenu nouveau (texte, image, musique) à partir d'exemples

existants. Ces systèmes s'appuient sur des techniques telles que le deep learning, le traitement du langage naturel, ou encore les réseaux antagonistes génératifs (GANs) (Lamri, Tertrais & Silver, 2023).

Une différence majeure entre les IA classiques et les IA génératives réside dans leur capacité d'adaptation : les premières se contentent d'appliquer des règles, tandis que les secondes peuvent s'adapter à de nouvelles données et apprendre de façon continue (Lamri, Tertrais & Silver, 2023).

Cette capacité ouvre de nombreuses perspectives dans des domaines variés, mais interroge aussi sur les biais potentiels, la qualité des données sources, la transparence des raisonnements, et les usages éthiques. La compréhension du fonctionnement de ces IA est donc indispensable pour en faire un usage responsable dans les métiers RH et au-delà.

Enfin, l'intelligence artificielle reste, malgré ses performances impressionnantes, dépendante de l'homme pour sa conception, sa supervision et son amélioration. Comme le rappelle Mermillod (2024), même les IA les plus puissantes ne peuvent apprendre qu'à partir de données annotées ou validées par des humains. Cela relativise les fantasmes autour d'une autonomie totale de ces technologies.

Limites techniques et défis matériels du développement de l'IA

Le développement de l'intelligence artificielle ne repose pas uniquement sur des avancées logicielles : il est aussi fortement conditionné par les capacités matérielles et technologiques. En effet, ce n'est pas l'IA en tant que telle qui consomme massivement de l'énergie, mais bien les infrastructures informatiques sur lesquelles elle repose. Les modèles de deep learning, pour fonctionner efficacement, nécessitent des phases d'entraînement intensives, mobilisant des architectures matérielles puissantes et énergivores (Mermillod, 2024).

Parmi les limites techniques majeures figure la capacité à stocker, traiter et transformer les volumes colossaux de données nécessaires à l'apprentissage automatique. Comme le souligne Gelin (2022), ces données, dans leur forme brute, doivent être nettoyées, organisées et rendues exploitables pour les algorithmes. Ce processus nécessite non seulement de vastes capacités de stockage, mais aussi une puissance de calcul élevée, ce qui renforce les besoins énergétiques et techniques globaux.

À ce titre, Barthélémy et Cette (2021) rappellent que l'informatique, et par extension l'intelligence artificielle, n'a rien de magique. Malgré les représentations séduisantes véhiculées par la science-fiction, l'IA reste contrainte par des limites algorithmiques et sémantiques intrinsèques : « Quand on en parle, cela fait rêver tout le monde, mais quand on met les mains dans le cambouis, cela fait beaucoup moins rêver. Ce qu'il y a derrière est extrêmement technique » (Barthélémy & Cette, 2021, p.26).

Ces exigences posent une double contrainte : environnementale d'une part, mais aussi économique et structurelle. Les petites et moyennes entreprises ne disposent pas toujours des moyens pour accéder à ces ressources, accentuant les inégalités d'accès à l'IA (Mermillod, 2024). De plus, tant que la puissance de calcul ne progresse pas au rythme des ambitions théoriques, certaines idées restent inapplicables, comme cela fut le cas historiquement avec les travaux de Shannon et Turing, dont les concepts ne purent être opérationnalisés qu'avec l'avènement d'ordinateurs suffisamment puissants (Gelin, 2022).

Des pistes prometteuses se dessinent néanmoins. Des chercheurs travaillent sur l'optimisation matérielle des réseaux neuronaux, notamment via l'implémentation physique du perceptron¹ (Rosenblatt, cité par Mermillod, 2024) ou le développement de composants innovants comme les memristors², capables de mieux gérer le flux de données et de réduire la consommation énergétique (Chua, 1971 ; Mermillod, 2024). Ces perspectives offrent un espoir technologique pour rendre l'intelligence artificielle plus durable et accessible à l'avenir.

Plus récemment, des modèles comme DeepSeek-V3 ou Mistral adoptent des architectures Mixture-of-Experts (MoE³) qui n'activent qu'une fraction des paramètres pour chaque requête, réduisant drastiquement le coût énergétique. Par exemple, DeepSeek-V3 ne mobilise qu'environ 37 milliards de paramètres sur 671 milliards à chaque étape de génération, ce qui diminue le nombre de GPU nécessaires (environ 2 048 contre 16 000 pour certains concurrents) et réduit la consommation d'électricité et d'eau de refroidissement (DeepSeek-AI, 2024).

Consommation énergétique de l'IA et enjeux environnementaux

Le développement de l'intelligence artificielle, notamment des grands modèles de langage (LLMs), soulève de fortes préoccupations environnementales. Leur entraînement et leur déploiement requièrent des ressources computationnelles, énergétiques et hydriques considérables.

Bersini (2024) rappelle que l'entraînement d'un modèle comme ChatGPT peut consommer autant d'énergie que 300 vols Paris–New York, soit plus de 550 tonnes de CO₂, et nécessiter plusieurs centaines de milliers de litres d'eau pour le refroidissement des serveurs. De leur côté, Strubell et al. (2019) estiment que l'entraînement d'un modèle NLP peut générer jusqu'à 284 tonnes de CO₂ – l'équivalent des émissions d'une voiture sur toute sa durée de vie.

Ce coût repose principalement sur trois piliers : les serveurs, les réseaux de câblage et les terminaux d'affichage. Les centres de données mobilisent des milliers de processeurs très

¹ Modèle simple qui apprend à classer des données en deux catégories. (Kassel, 2023)

² Composant électronique qui garde en mémoire son comportement passé même sans courant. (Capterra, s.d.)

³ Les Mixture-of-Experts (MoE) sont des modèles d'intelligence artificielle qui répartissent leurs capacités entre plusieurs « experts » spécialisés, dont seuls certains sont activés pour traiter une tâche donnée. Cette méthode permet de conserver de hautes performances tout en réduisant la quantité de calcul et d'énergie nécessaire par rapport aux modèles denses (Shazeer et al., 2017) ; (Fedus et al., 2021).

énergivores. Selon l'ADEME (2022), ils représentent environ 4 % et 22 % de la consommation électrique mondiale, une part en forte croissance. Le réseau de transmission, qui assure le flux constant de données entre utilisateurs et serveurs, constitue également une source majeure de consommation énergétique. D'après The Shift Project (2025), l'IA sera responsable de 50 % de l'augmentation du trafic mondial en 2030. Enfin, les écrans (ordinateurs, smartphones...) sont indispensables à l'usage de ces technologies : leur fabrication et leur usage prolongé alourdissent l'empreinte écologique, notamment en raison des matériaux rares qu'ils nécessitent.

À cela s'ajoute une tendance préoccupante : l'augmentation constante de la taille et de la complexité des modèles. Comme le souligne Legrain (2025), cette course à la performance s'est faite sans réelle prise en compte des coûts environnementaux, posant la question de la viabilité écologique de l'IA.

Cependant, certains modèles récents proposent des alternatives. DeepSeek-V3, par exemple, repose sur une architecture optimisée (MoE), une gestion de la mémoire efficace et un entraînement en précision réduite. Il consommerait jusqu'à 75 % moins d'énergie que GPT-4, pour un coût d'entraînement dix fois inférieur (DeepSeek-AI, 2024 ; Redazione, 2025).

Ces initiatives montrent qu'un développement plus sobre est possible, à condition d'un engagement stratégique clair et d'un cadre incitatif en faveur d'une IA soutenable.

Intégration de l'intelligence artificielle dans les entreprises : opportunités, usages et conditions de succès

Pourquoi intégrer l'IA et pour quelles tâches

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les entreprises représente un levier stratégique majeur. Au-delà d'une simple tendance technologique, elle devient un impératif pour toute organisation souhaitant rester compétitive et performante dans un environnement économique en mutation rapide. Comme le souligne Roder (2023), « les entreprises qui n'auront pas fait ce virage culturel et intégré lié à l'IA avec la bonne célérité sortiront du marché » (p.89). L'IA constitue ainsi une opportunité unique de transformer les métiers, d'automatiser des processus et de générer de nouveaux revenus.

La valeur ajoutée de l'IA se manifeste dans une multitude de domaines en entreprise, en particulier dans les ressources humaines. Dans le recrutement, l'IA est capable de trier un volume massif de CV, de préqualifier les candidatures, ou encore de générer des questionnaires personnalisés. Des outils comme Watson, développés par IBM, peuvent même prendre en charge l'ensemble du processus de recrutement, de la sélection au suivi des candidats, jusqu'à la gestion des talents et la prédiction des départs (Bertolucci, 2022). Cette automatisation est d'autant plus pertinente que les recruteurs font face à une charge de travail croissante liée à la démultiplication des canaux de diffusion des offres d'emploi (ibid.).

L'IA se révèle également précieuse pour la gestion des compétences et de la mobilité interne. Elle permet d'identifier les besoins en compétences, de détecter les lacunes, de recommander des formations adaptées et d'optimiser les parcours de carrière (Lamri, Tertrais & Silver, 2023). Ces systèmes sont capables de recommander le bon collaborateur pour un poste donné ou de personnaliser les contenus de formation selon le profil de l'apprenant. Cette personnalisation favorise un apprentissage plus rapide et plus efficace, améliorant ainsi l'expérience employé.

Dans le domaine administratif et juridique, l'IA générative peut produire des documents standards à partir de modèles prédéfinis, créer des contrats sur mesure ou analyser des jurisprudences pour fournir des arguments pertinents (Lamri, Tertrais & Silver, 2023). Elle est aussi utilisée pour automatiser la gestion des absences, prédire les congés ou encore classer les demandes administratives.

L'IA contribue également à la fidélisation des collaborateurs à travers des outils d'analyse du climat social, de la satisfaction ou encore de la santé mentale. Elle peut repérer des signaux faibles, recommander des actions préventives et offrir un soutien personnalisé (Lamri, Tertrais & Silver, 2023). Le coaching, le mentorat ou encore l'évaluation de la performance bénéficient également d'outils IA capables de proposer des recommandations, d'objectiver les retours et d'optimiser les dispositifs d'accompagnement.

Au-delà des RH, l'IA soutient la transformation globale de l'entreprise. Elle est utilisée pour le management, la planification des effectifs, la gestion du capital intellectuel, ou encore pour fournir une aide à la décision, comme le montre l'exemple d'Opal Solutions, qui développe un outil IA pour orienter les choix des cadres infirmiers (Opal Solutions, 2024). Les modèles de langage comme ChatGPT ou Copilot peuvent également produire des contenus variés (synthèses, traductions, analyses de sentiments, etc.), accélérant la productivité rédactionnelle de 34 % (Noy & Zhang, 2023, cité par Lamri et al., 2023).

Refuser d'intégrer l'IA, ou le faire trop tardivement, expose les entreprises à un double risque : perdre en compétitivité face à des concurrents plus agiles, et rater l'occasion de créer de la valeur sur leur chaîne de production. Comme le rappelle Roder (2023), l'IA offre une vision analytique et transversale devenue « une nécessité pour tout un chacun » (p.89). Elle incarne une mutation profonde de notre rapport à l'information, à la connaissance et au travail. Les entreprises qui sauront s'en saisir avec discernement pourront transformer ces défis en avantages durables.

Enfin, il convient de souligner que l'objectif de l'IA ne vise pas à remplacer les humains, mais à les renforcer. La « somme des deux intelligences, c'est-à-dire l'intelligence humaine et l'intelligence artificielle, peut donner de belles choses » (Mounier, 2022, p.74). La complémentarité entre ces deux formes d'intelligence constitue le socle d'une transformation organisationnelle réussie, centrée sur l'humain augmenté plutôt que sur l'humain remplacé.

Même si, comme nous allons le voir plus tard, une mauvaise gestion de l'IA peut, à terme, nuire à certaines capacités des utilisateurs.

Intégrer l'intelligence artificielle dans l'entreprise : étapes, conditions et enjeux

Phase d'exploration et première appropriation

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les entreprises suit souvent un processus progressif, semblable à celui observé lors de précédentes innovations telles que la numérisation ou l'automatisation (Gelin, 2022). Selon Legrain (2025), l'adoption débute généralement par une phase d'exploration spontanée, où les collaborateurs expérimentent par curiosité des outils comme ChatGPT ou Copilot. Cette période de découverte permet aux utilisateurs de se familiariser avec les capacités de l'IA, jusqu'à en reconnaître le potentiel et exprimer le besoin d'en faire un usage plus régulier dans leurs tâches.

C'est à ce moment que l'intervention structurée de l'organisation devient essentielle. Pour tirer parti des bénéfices de l'IA tout en limitant les risques, l'employeur peut mettre en place plusieurs dispositifs : formations ciblées, chartes d'utilisation, licences d'accès aux outils, ou encore désignation d'ambassadeurs internes. Legrain (2025) insiste d'ailleurs sur l'importance de valoriser les premières réussites et d'accompagner l'acculturation numérique des équipes par des exemples concrets. L'objectif est de faire de l'IA un levier de soutien à la performance, sans générer un climat de crainte ou de substitution.

Conditions de réussite de l'intégration de l'IA

Toutefois, comme le rappellent Lamri, Tertrais et Silver (2023), l'IA est une aide, et non un remplacement. Il ne faut pas sous-estimer le rôle des individus dans le développement de l'organisation (p.84). Ces auteurs insistent également sur le fait que l'efficacité de l'IA dépend fortement des capacités et de la rigueur de ceux qui la pilotent : « Nous sortons de cette expérience, convaincus que l'IA générative peut permettre de faire beaucoup de choses à la condition que l'humain qui la coordonne en soit lui-même capable en premier lieu, et dispose d'une méthodologie claire et d'une rigueur de tous les instants ».

Pour intégrer efficacement l'IA dans un métier spécifique, il est essentiel d'en analyser les processus de manière quantitative. Une lecture analytique des activités permet de comprendre les paramètres qui déterminent le succès et d'adapter l'usage de l'IA aux besoins réels (Roder, 2023). Cette démarche suppose également la mise en place d'un environnement de formation favorable, intégrant le digital et la gestion des données (Lamri, Tertrais & Silver, 2023, p.79). En outre, comme le rappellent Barthélémy et Cette (2021), plusieurs facteurs peuvent freiner l'appropriation des outils numériques, tels que le manque de préparation, l'inadéquation des moyens techniques, ou encore une absence d'échange entre collègues et l'inadaptation du lieu de télétravail (p.160).

Roder (2023) recommande de ne pas commencer par des systèmes complexes, mais par des solutions simples et compréhensibles, comme un classifieur linéaire ou des modèles plus sobres, avant de passer au deep learning ou à des approches de type « reinforcement learning

» (Bersini, 2024). Une approche graduée permet de mieux maîtriser les usages, tout en facilitant leur acceptation. Dans cette logique, l'introduction de l'IA s'apparente à un changement technologique, nécessitant coopération, négociation et rééquilibrage des pouvoirs au sein des structures (Benedetto-Meyer & Boboc, 2021, p.29).

Enjeux organisationnels et humains

Il est indispensable de replacer l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans son contexte interne, en tenant compte des dynamiques sociales et économiques qui structurent la vie des organisations. Comme le rappellent Benedetto-Meyer et Boboc (2021), il ne suffit pas d'étudier les outils numériques en tant que tels : leur appropriation dépend largement du tissu relationnel et culturel de l'entreprise, des pratiques managériales en place, ainsi que des logiques économiques sous-jacentes à leur déploiement (p. 21).

Sur le plan social, l'introduction de l'IA bouscule les équilibres existants en modifiant les rôles, les compétences attendues et les formes de collaboration. Elle redéfinit les marges d'autonomie, crée parfois de nouvelles asymétries entre les métiers techniques et non techniques, et suscite des tensions autour du sens du travail ou de la légitimité des décisions automatisées (Guenole & Feinzig, 2018). Ces transformations exigent un travail de régulation interne, qui ne peut être réduit à une simple adaptation des postes, mais suppose une attention portée à la circulation de l'information, au dialogue entre les services et à la reconnaissance des expertises (Benedetto-Meyer & Boboc, 2021)

Sur le plan économique, l'IA s'inscrit souvent dans des objectifs de performance, de rationalisation des coûts ou d'innovation. Cependant, ces ambitions ne produisent de la valeur que si elles s'articulent avec les réalités de terrain. Par exemple, un outil de prédiction des départs de salariés n'a d'intérêt que s'il est intégré à une politique RH plus large de fidélisation, avec des marges d'action concrètes et des processus décisionnels partagés (Bersin, 2019). De même, la collecte de données sur les comportements ne peut être efficace que si elle s'inscrit dans une culture d'entreprise qui valorise la transparence et la confiance, plutôt que la surveillance (Ajunwa et al., 2017).

Le cas du télétravail massif instauré après la pandémie en est une illustration concrète. Comme le soulignent Barthélémy et Cette (2021), ce changement a exigé une reconfiguration rapide des relations hiérarchiques, de la coordination des équipes et de l'organisation du travail – sans solution universelle applicable (p. 150). Certaines entreprises ont investi dans des logiciels de gestion de la performance à distance (Remote Team, 2025), d'autres ont mis en place des formations spécifiques au management hybride (OECD, 2021), ou encore révisé leurs indicateurs de productivité pour mieux intégrer des dimensions comme la qualité relationnelle ou la satisfaction collaborateur.

Ces exemples montrent que l'appropriation des technologies, en particulier de l'IA, repose moins sur leur performance intrinsèque que sur la manière dont elles s'inscrivent dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Pour réussir, leur déploiement doit être aligné avec

les valeurs, les objectifs stratégiques et les dynamiques humaines propres à chaque organisation. L'IA ne transforme pas l'entreprise en dehors d'elle, elle agit depuis l'intérieur – à condition qu'un cadre soit posé pour canaliser ses effets et maximiser son utilité collective.

Le succès de l'intégration repose également sur la capacité des collaborateurs à maîtriser certaines compétences clés. L'utilisation pertinente d'outils comme ChatGPT exige notamment de savoir formuler des requêtes efficaces, comprendre les bases de l'IA et de l'apprentissage automatique, interpréter les résultats, et suivre les mises à jour de ces technologies. À l'inverse, une utilisation excessive et non encadrée peut entraîner une dégradation progressive de compétences comme la pensée critique, la créativité, la communication, ou encore la capacité de prise de décision.

Obstacles et facteurs critiques

Dans cette dynamique, l'approche « bottom-up » apparaît comme un levier de transformation efficace. Seuls les métiers peuvent évaluer la réelle valeur ajoutée d'un outil, à condition qu'un cadre méthodologique leur permette de tester, valider et remonter leurs retours à la direction, qui pourra alors généraliser les solutions pertinentes (Roder, 2023). La réussite de cette démarche repose sur l'implication de l'ensemble des collaborateurs dans un processus d'émergence adapté à la culture de l'entreprise.

Toutefois, intégrer l'IA ne va pas sans difficultés. Certains freins techniques ou humains peuvent ralentir l'adoption : qualité et disponibilité des données, opacité des algorithmes, spécificités métier, ou manque de compétences pour bien formuler une requête (Benedetto-Meyer & Boboc, 2021 ; Derave, Frydman & Genicot, 2024). Il est donc primordial d'accompagner les équipes dans ce processus et de ne pas sous-estimer des facteurs plus subtils comme la cohésion d'équipe, la créativité ou l'expérience client, qui risquent d'être affaiblis par une approche trop technocentrée (Lamri et al., 2023).

Enfin, deux enjeux critiques méritent une attention particulière. Le premier concerne l'empathie, qui tend à être négligée dans un environnement piloté par l'optimisation algorithmique. L'IA ne prenant pas en compte les émotions humaines, elle peut altérer la qualité de l'expérience collaborateur (Lamri et al., 2023). Le second est d'ordre culturel : pour réussir l'intégration, toute l'organisation doit adopter une vision analytique partagée, où chacun comprend les fondements et les implications de l'IA. C'est ce que Roder (2023) désigne par la figure de « l'Homo analyticus ».

Place et singularité de l'humain

Dans un contexte professionnel marqué par l'expansion rapide de l'intelligence artificielle (IA), la question de la place de l'humain dans l'entreprise devient centrale. Loin de se résumer à une opposition entre l'homme et la machine, cette cohabitation interroge sur ce qui fait la singularité de l'humain au sein des organisations augmentées par la technologie.

L'un des aspects fondamentaux de cette singularité réside dans la capacité humaine à s'adapter à des situations inédites et imprévues. Comme le souligne Gelin (2022), c'est précisément dans ces contextes nouveaux, où l'IA n'a pas été entraînée et devient inopérante, que l'humain retrouve sa raison d'être. L'histoire évolutive de l'espèce humaine est faite d'adaptations constantes, et c'est cette aptitude à répondre à l'imprévu qui continue de le rendre indispensable, même dans des environnements hautement technologiques.

De plus, certaines tâches professionnelles dépassent la seule logique algorithmique. Travailler ne consiste pas uniquement à identifier le bon modèle ou à appliquer une solution préexistante. Bien souvent, il s'agit d'affronter des problèmes complexes, ambigus ou sans précédent, nécessitant de l'innovation et de la créativité. Si certains modèles de langage (LLM) peuvent générer des réponses originales, leurs limites internes freinent encore leur capacité à traiter de véritables situations inédites avec pertinence. C'est ici que l'humain se montre plus efficace, en apportant une analyse contextualisée et une approche intuitive que l'IA peine à reproduire (Derave, Frydman & Genicot, 2024). On comprend donc que l'humain ne peut être remplacé par l'IA sans compromettre la capacité à faire émerger des avancées et des innovations issues de la créativité et de l'ingéniosité humaines.

Par ailleurs, la dimension humaine reste irremplaçable dans les interactions sociales et émotionnelles. En entreprise, ces aspects sont particulièrement visibles dans les métiers du recrutement ou de l'accompagnement professionnel. Comme le rappelle S. Coulibaly (2022), le défi consiste à « allier interfaces technologiques et approche humaine », car les candidats ou collaborateurs traversent parfois des phases émotionnellement sensibles. Seul l'humain est en mesure de rassurer avec sincérité et empathie (Coulibaly, cité dans Bertolucci). Cette capacité d'écoute et de soutien constitue une valeur ajoutée irremplaçable que les technologies ne peuvent simuler qu'imparfaitement.

Toutefois, l'usage intensif de l'IA peut aussi engendrer des effets pervers sur les relations humaines. Une automatisation excessive ou une dépendance aux interfaces numériques peut appauvrir les interactions sociales et altérer le sentiment d'appartenance au collectif. Certains salariés témoignent de ce phénomène : « On devient moins sociable, on se sent soi-même un peu comme un robot » (Bertolucci, 2022). Cette observation met en lumière l'importance de préserver des espaces de collaboration humaine, garants de la vitalité des liens sociaux dans l'organisation.

En somme, la complémentarité entre l'IA et l'humain ne doit pas conduire à une substitution, mais à une revalorisation de ce que seul l'humain peut apporter : la sensibilité, la créativité, l'adaptabilité, et la capacité à tisser du lien social. C'est à cette condition que l'IA pourra être un véritable levier de transformation positive dans les entreprises, sans menacer la dignité ou l'identité professionnelle des individus.

Réactions des travailleurs

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les environnements professionnels ne suscite pas une réaction uniforme de la part des salariés. Les attitudes des employés face à cette innovation technologique oscillent entre opposition, scepticisme, curiosité et enthousiasme. Ces réactions dépendent de nombreux facteurs : la culture d'entreprise, la génération, le niveau de familiarité avec les technologies, mais aussi les enjeux de pouvoir liés aux transformations organisationnelles.

La résistance à l'IA peut s'expliquer par des dynamiques classiques de protection du territoire professionnel. Lors du déploiement de nouveaux outils, certaines expertises peuvent être remises en question, suscitant la crainte d'une perte de contrôle ou de légitimité. Comme le rappellent Benedetto-Meyer & Boboc (2021), « le pouvoir n'est pas qu'à la main des directions : il est aussi détenu par les usagers ordinaires qui vont agir selon leurs intérêts pour "gagner" du pouvoir autour des technologies, en "jouant" le jeu du changement ou en s'y opposant » (p.33). Refuser d'utiliser l'IA, de coopérer à son intégration, ou même détourner son usage devient alors une stratégie d'autonomisation.

Frydman & Restrepo Amariles (2024) identifient plusieurs causes fréquentes de cette opposition : l'attachement à la routine, le sentiment de perte de sens, ou la crainte d'une dépossession du pouvoir décisionnel (p.143). Ces craintes se manifestent parfois de façon très concrète. Une étude citée dans Bertolucci(2022) indique que 66 % des Américains en 2023 refusaient de postuler à une offre d'emploi émanant d'une entreprise utilisant l'IA dans ses processus de recrutement. Ce rejet traduit une méfiance envers l'automatisation de décisions aussi sensibles que la sélection des talents.

La réticence face à une IA omniprésente dans la vie professionnelle n'est cependant pas généralisée. D'un point de vue générationnel, on observe une adaptation progressive. La génération des milléniaux, par exemple, se montre plus à l'aise avec le numérique. Selon Roder (2023), « à diplôme équivalent, [cette génération] est beaucoup plus adaptée à l'environnement numérique et beaucoup plus analytique » (p.241). Il devient donc naturel pour ces collaborateurs d'analyser et de piloter quantitativement leurs activités, ce qui facilite l'intégration des outils d'IA.

En outre, les données récentes témoignent d'un intérêt croissant pour cette technologie. D'après une étude menée par CEFORA en 2025 auprès de 500 employés (dont 2 % étaient responsables informatiques ou RH), seulement 8 % déclaraient utiliser l'IA quotidiennement, principalement pour la traduction, la recherche ou la rédaction. Pourtant, 66 % des répondants affirmaient rechercher activement des formations en IA. Les sujets les plus plébiscités concernaient l'amélioration de la productivité, la rédaction multilingue et la compréhension du fonctionnement de l'IA. Ce fort intérêt s'est confirmé à l'occasion d'une formation gratuite proposée par CEFORA en mai 2025 : plus de 18 500 inscriptions ont été enregistrées. Comme le souligne Olivier Lambert dans La Libre Eco (2025), « nous n'avons jamais connu un tel

engouement pour une thématique », preuve d'une prise de conscience collective de la nécessité de se former à ces nouveaux outils (Berger, 2025).

Ces observations montrent que l'opposition à l'IA ne constitue pas une réaction systématique. Elle coexiste avec une réelle curiosité et une volonté d'apprentissage, à condition que les enjeux soient clairement expliqués, les formations accessibles, et les usages encadrés. Le défi pour les entreprises consiste donc à accompagner cette transition en tenant compte des résistances tout en capitalisant sur les élans d'appropriation volontaire.

Impacts organisationnels de l'IA : vers une transformation du travail et des fonctions

Transformations des métiers à l'ère de l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle (IA) agit comme un puissant levier de transformation sur le marché du travail, en modifiant en profondeur les contours des métiers existants tout en en faisant émerger de nouveaux. Comme le souligne Gelin (2022), certaines professions sont amenées à disparaître, principalement pour des raisons économiques, dans un mouvement analogue aux précédentes vagues d'automatisation. Toutefois, l'histoire montre que de telles révolutions technologiques génèrent également de nouveaux métiers, notamment dans la gestion des données, la supervision des systèmes automatisés ou le développement technologique. Une étude citée par Gelin (2022) révèle que 80 % des emplois créés entre 1980 et 2015 n'existaient pas auparavant.

Cette transformation du travail ne se manifeste pas de manière uniforme. Barthélémy et Cette (2021) distinguent plusieurs dynamiques : les tâches répétitives tendent à être automatisées, les emplois hautement qualifiés évoluent vers des fonctions d'interaction avec les outils intelligents, et les postes de service peu qualifiés — souvent fondés sur des compétences humaines non codifiables — demeurent peu automatisables. Cette segmentation est confirmée par Kai-Fu Lee (2022), qui prévoit une période d'instabilité sur le marché du travail : près de 47 % des 702 métiers aux États-Unis pourraient être automatisés partiellement ou totalement dans les vingt prochaines années. Tous les travailleurs ne pourront pas se reconvertir dans des métiers technologiques, ce qui accentuera les inégalités sociales.

Néanmoins, les données empiriques nuancent ces scénarios alarmistes. Les pays les plus robotisés (Japon, Corée du Sud, Allemagne) présentent des taux de chômage faibles, et en France, le chômage a diminué en parallèle de l'augmentation du nombre de robots (Mounier, 2022, p.146). Roder (2023) rappelle que les métiers vont se transformer, gagner en valeur ajoutée et se recentrer sur les tâches à forte dimension humaine (p.96).

L'impact spécifique sur les métiers des Ressources Humaines

Dans ce contexte, la fonction Ressources Humaines (RH) n'échappe pas à la vague de transformation. L'IA ne se contente pas d'automatiser certaines tâches : elle questionne le rôle

même de la fonction RH et sa place stratégique dans l'entreprise. Roder (2023) estime que « toutes les activités des ressources humaines vont être impactées par l'arrivée massive de l'IA », permettant aux professionnels RH de se concentrer davantage sur « la valeur des femmes et des hommes dont ils ont la charge ».

Le recrutement est l'un des premiers domaines concernés. Les outils d'IA permettent de trier les CV, détecter les compétences clés, générer des questions d'entretien et même proposer des offres ciblées aux candidats en fonction de leur profil. Cette automatisation du sourcing est rendue possible grâce à la puissance d'inférence des LLM (Large Language Models). Des entreprises comme la SNCF ou LinkedIn intègrent déjà ces technologies pour personnaliser les parcours de candidature (Roder, 2023).

L'administration du personnel est également transformée. Des chatbots de « seconde génération », dopés aux LLM, offrent des réponses précises aux questions des salariés. D'autres outils prédictifs visent à anticiper les absences et optimiser la gestion des remplacements, notamment dans des secteurs où la flexibilité est essentielle (logistique, intérim). Roder (2023) préfère parler de fluidification plutôt que de disparition de la fonction administrative RH.

Concernant la gestion des talents, les résultats sont plus contrastés. Des expériences d'IA évaluant quotidiennement l'engagement des salariés ont généré du stress et ont été abandonnées. En revanche, l'IA peut proposer des trajectoires de formation et d'évolution, à condition que les données RH soient structurées et harmonisées (Roder, 2023).

Cette transformation soulève une interrogation centrale : les professionnels RH doivent-ils devenir des médiateurs entre humains et IA ? Selon Bertolucci (2022), la fonction RH pourrait se repositionner sur la gestion des relations hybrides et le développement de la culture organisationnelle. Pour Benedetto-Meyer et Boboc (2021), cette évolution est une opportunité de stabiliser et d'institutionnaliser les bonnes pratiques via les fonctionnalités des logiciels RH (p.161). Toutefois, ils avertissent que cette évolution pourrait aussi remettre en question la légitimité des professionnels RH si leurs décisions sont entièrement déléguées aux algorithmes (p.163).

Vers une hybridation des compétences et une évolution organisationnelle

La montée en puissance de l'IA transforme non seulement les métiers, mais aussi l'organisation du travail. Des activités impliquant des compétences cognitives avancées (rédaction, analyse, prise de décision) sont désormais automatisables. Cela nécessite une vigilance accrue sur la qualité et la fiabilité des outils déployés (Derave, Frydman & Genicot, 2024). Les métiers évoluent ainsi vers une hybridation croissante entre l'intelligence humaine et artificielle, redéfinissant les pratiques professionnelles.

Lamri, Tertrais et Silver (2023) insistent sur la nécessité d'accompagner cette transition par la formation continue et l'acquisition de nouvelles compétences. Les organisations pourraient

voir émerger des formes d'emploi plus flexibles, une spécialisation accrue des tâches, ou une généralisation du télétravail. Toutefois, l'humain conserve un avantage décisif : sa capacité à réagir face à l'inédit. Gelin (2022) rappelle que cette faculté d'adaptation reste le meilleur atout pour construire une complémentarité durable avec les machines.

Enfin, l'histoire invite à l'optimisme : chaque grande révolution technologique, de la machine à vapeur à l'électricité, a été suivie d'une phase de croissance économique et de création d'emplois (Barthélémy & Cette, 2021, p.37). L'IA ne fait probablement pas exception, à condition que ses déploiements soient accompagnés, pensés et gouvernés.

Risques, dérives et défis éthiques en contexte organisationnel

Risque de perte de compétences et appauvrissement cognitif

L'un des effets indirects mais préoccupants de l'intensification de l'usage de l'intelligence artificielle concerne la potentielle perte de compétences humaines fondamentales. À mesure que des tâches comme la rédaction, la recherche d'information ou la prise de décision sont déléguées à des systèmes automatisés, les capacités cognitives humaines risquent de s'atrophier. Comme le souligne l'ouvrage *Bertolucci*, « si nous ne décidons plus, nous n'écrivons plus, si nous ne réfléchissons plus, ne jugeons plus... alors nos capacités aux fondements de notre humanité et de notre capacité à agir vont s'anémier ».

Ce phénomène, particulièrement visible dans le contexte éducatif, arrive également dans les entreprises. Selon Périer-D'Ieteren (2024), le recours massif à des outils tels que Wikipédia ou ChatGPT peut avoir un effet délétère sur la formation intellectuelle des étudiants. En accédant instantanément à des réponses formatées, ceux-ci ne sont plus incités à développer une démarche personnelle de recherche ni à structurer une pensée critique fondée sur un choix raisonné de sources. Le confort cognitif offert par ces technologies risque ainsi de favoriser une attitude passive face à l'information (Périer-D'Ieteren, 2024, p.39).

Cette logique d'automatisation du savoir, bien qu'efficace sur le plan du gain de temps, pose un véritable problème en termes de développement des compétences analytiques et réflexives. L'étudiant, explique encore Périer-D'Ieteren (2024), se contente trop souvent d'accepter les résultats proposés par l'outil sans les interroger, ce qui nuit à sa capacité de jugement. À long terme, ce type de comportement pourrait compromettre l'autonomie intellectuelle, essentielle tant dans l'apprentissage que dans l'exercice professionnel.

Ce constat renvoie à un enjeu plus large : l'évolution de notre rapport au savoir dans un environnement où les outils numériques sont omniprésents. Il invite à repenser les usages de l'IA non comme des substituts aux compétences humaines, mais comme des leviers d'augmentation, à condition que leur usage reste critique, accompagné et encadré. Nous verrons, plus loin comment y parvenir.

Peurs face à l'IA et biais d'anthropomorphisme

L'essor de l'intelligence artificielle suscite chez certains individus une crainte profonde, souvent alimentée par des représentations fictionnelles où les machines se retournent contre l'homme. Cette peur repose en grande partie sur un phénomène bien identifié :

l'anthropomorphisme, c'est-à-dire la tendance à attribuer aux machines des intentions, des émotions ou des comportements humains (Gelin, 2022 ; Barthélémy & Cette, 2021, p.27).

Ce biais conduit à des interprétations erronées du fonctionnement réel des systèmes d'IA. Par exemple, lorsqu'une IA de poker bluffe, certains y voient une stratégie espiègle, typiquement humaine. En réalité, l'algorithme ne cherche pas à tromper ou à vaincre par malice : il a simplement identifié, par apprentissage, qu'une mise élevée avec une main faible pouvait augmenter ses chances de victoire (Gelin, 2022). Il ne ressent ni désir de gagner, ni peur de perdre.

Selon Mermillod (2024), l'IA n'est pas malveillante en soi. Ce sont les usages qu'on en fait qui peuvent être néfastes. Contrairement à l'humain, qui a évolué avec des instincts de domination, de conquête et de préservation, l'IA ne possède ni intention propre ni volonté d'agir. Elle n'a pas d'histoire évolutive qui l'aurait rendue agressive ou stratégique par nécessité de survie. Elle exécute des instructions sans conscience, ni motivation intrinsèque.

Cette absence d'émotion et de volonté est confirmée par Mounier (2022), qui souligne qu'il est infondé de craindre qu'elles « deviennent hostiles aux humains » car cela supposerait qu'elles soient capables de désirs opposés aux nôtres, ce qui n'est pas le cas (p.134). Pour cette raison, la peur d'un soulèvement des machines ou d'un remplacement total de l'humain dans le travail relève davantage d'une construction sociale que d'un risque technique avéré.

À cela s'ajoute une confusion fréquente sur le sens même du mot « intelligence ». Comme le rappelle Périer-D'Ieteren (2024), le terme utilisé en anglais désigne principalement la gestion des données et le traitement de l'information, sans inclure ce que le français sous-entend : l'esprit critique, la capacité à créer des concepts et à raisonner, autant d'aptitudes qui rassurent l'humain (p.38). Cette distinction sémantique alimente le malentendu sur les capacités réelles de l'IA, renforçant parfois les fantasmes ou les peurs infondées.

Certaines cultures, notamment en Asie, ont une vision beaucoup plus apaisée du rapport homme-machine. Comme le relèvent Beretti et Bloch (2016), les robots sont perçus au Japon ou en Chine comme des figures protectrices, bienveillantes, à l'image des dragons mythologiques (p.41). Cette différence culturelle illustre l'influence des imaginaires collectifs sur la réception des technologies.

Dérives potentielles et usages problématiques de l'IA en entreprise

L'usage croissant de l'intelligence artificielle (IA) dans les entreprises soulève de nombreuses questions éthiques, juridiques et sociales. Si l'IA peut représenter un levier d'efficience

organisationnelle, son implémentation non encadrée peut aussi entraîner des dérives, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Un exemple emblématique de ces dérives est celui d'Amazon. Entre 2017 et 2018, l'entreprise a licencié 300 personnes sur la seule base d'analyses algorithmiques indiquant un rendement insuffisant, sans qu'aucune intervention humaine ne soit prévue dans le processus décisionnel (Bertolucci, 2022, p.149). Par ailleurs, des IA y sont également chargées de surveiller les livreurs : elles peuvent les réprimander pour des comportements jugés dangereux, comme une conduite brusque — sans toujours faire la distinction entre une manœuvre défensive et une infraction volontaire. Ces décisions algorithmiques, bien qu'automatisées, ont un impact direct sur les conditions de travail et la rémunération, soulevant des questions fondamentales de justice et de fiabilité.

Le recrutement constitue un autre domaine sensible. Certaines IA peuvent en effet reproduire ou amplifier les biais présents dans les données sur lesquelles elles ont été entraînées. Par exemple, un système de présélection de CV utilisé dans le secteur technologique a favorisé les candidatures masculines, simplement parce qu'il avait appris à partir de données historiques issues d'un environnement majoritairement masculin (Bertolucci, 2022).

Plus largement, Frydman & Restrepo Amariles (2024) identifient trois grands risques liés à l'IA : (1) une réduction des libertés par la surveillance accrue, (2) des atteintes aux droits individuels en raison d'une prise de décision automatisée opaque ou discriminatoire, et (3) une perte de contrôle globale sur les systèmes intelligents (p.104). Ils mettent également en garde contre une mise en œuvre trop rapide d'outils IA dans les administrations ou les entreprises, qui, faute de recul, ont déjà provoqué des catastrophes humaines ou politiques (p.109).

Certaines entreprises s'efforcent pourtant de mettre en place des dispositifs IA à visée préventive ou bienveillante. IBM, par exemple, a développé un algorithme capable de prédire à 95 % la probabilité qu'un salarié quitte son poste (Auclert, 2019), et des outils comme Amber (LACREME.AI, s. d.) analysent en temps réel le ressenti émotionnel des collaborateurs via des chatbots. Bien que ces initiatives puissent contribuer à améliorer le climat social ou anticiper certains départs, elles soulèvent de lourdes questions de consentement, d'intrusion dans la sphère privée et de pression implicite à la participation. Le risque est de franchir une ligne ténue entre accompagnement et contrôle.

L'IA émotionnelle et les limites de l'intrusion technologique

Un domaine particulièrement controversé est celui de l'IA émotionnelle, c'est-à-dire des technologies capables de détecter des expressions faciales afin d'en déduire des états mentaux ou des émotions. Bien que cette avancée technologique puisse sembler prometteuse, son utilité réelle ainsi que ses risques doivent être sérieusement interrogés (Bertolucci, 2022). En effet, comme le rappelle l'auteur, les émotions humaines ne sont pas réductibles à quelques expressions du visage. Cette critique a d'ailleurs été confirmée par Microsoft qui en juin

2022, a annoncé la fin de plusieurs fonctionnalités controversées de reconnaissance faciale au sein de ses Cognitive Services, notamment celles liées à la détection des émotions. Cette décision s'appuie sur l'absence de fondement scientifique fiable pour inférer l'état émotionnel à partir de données faciales, ainsi que sur des préoccupations éthiques. Ces capacités avaient initialement émergé du projet Oxford, mais ne sont plus proposées qu'à des fins très encadrées, comme dans l'application Seeing AI destinée aux personnes malvoyantes (Bird, 2025).

Des cas concrets illustrent les dérives possibles. Une filiale chinoise de Canon a ainsi mis en place une IA filtrant l'accès aux bureaux en fonction du niveau de sourire détecté sur les visages des salariés. D'autres projets, comme celui d'une entreprise ayant conçu un casque capable de mesurer les ondes cérébrales des employés afin de détecter leur état psychologique, sont présentés comme des outils de bien-être — suggérant par exemple une pause en cas de stress. Toutefois, ces dispositifs suscitent de sérieuses inquiétudes quant à leur usage réel, pouvant devenir de véritables instruments de surveillance invasive (Bertolucci, 2022).

Un autre exemple particulièrement inquiétant est celui de la société EMOTIV, qui propose d'analyser directement le cerveau des consommateurs pour contourner les méthodes classiques de recherche marketing. Bien que ce procédé soit présenté de manière positive, il soulève la crainte d'un possible contrôle des pensées et remet profondément en question la liberté mentale, considérée comme un droit fondamental (Bertolucci, 2022).

Enjeux éthiques et conditions d'une intégration responsable

En l'absence de balises claires en matière de consentement, de finalité des traitements, de transparence des algorithmes et de supervision humaine, l'utilisation de telles technologies risque de porter atteinte à des droits fondamentaux comme la vie privée ou la liberté de pensée. Ce type d'IA, lorsqu'il est utilisé en entreprise, peut instaurer une forme de surveillance émotionnelle continue, menaçant ainsi la relation de confiance entre salariés et employeurs. De fait, les exemples de contrôle constant des personnes se multiplient (Bertolucci, 2022).

Par ailleurs, Lamri, Tertrais et Silver (2023) mettent en évidence deux enjeux majeurs liés à l'usage de l'IA dans le développement des collaborateurs : d'une part, l'absence d'empathie des systèmes automatisés, qui tendent à privilégier l'optimisation au détriment de l'écoute ; d'autre part, le risque que les parcours d'apprentissage deviennent impersonnels, ce qui pourrait nuire à la qualité de l'expérience vécue par les salariés.

En résumé, l'introduction de l'IA dans les pratiques de gestion, et en particulier dans le champ des ressources humaines, exige une gouvernance rigoureuse. Comme le rappellent les auteurs de Face aux défis de l'intelligence artificielle générative (2024), les effets pervers ne sont pas tant liés à la technologie elle-même qu'aux usages précipités ou insuffisamment régulés qui en sont faits.

Limites de fiabilité et erreurs générées par l'intelligence artificielle

L'un des défis majeurs associés à l'usage de l'intelligence artificielle, en particulier des modèles génératifs comme les LLM (Large Language Models), réside dans les erreurs et approximations qu'ils peuvent introduire. Ces systèmes ne raisonnent pas selon une logique humaine mais génèrent des réponses à partir de la probabilité statistique des enchaînements de mots. Ce mécanisme peut conduire à des résultats erronés, voire fictifs, un phénomène connu sous le nom d'« hallucination ». Comme le rappellent Derave, Frydman et Genicot (2024), un LLM « inventera des choses qui semblent raisonnables, bien que fausses, si statistiquement elles correspondent à la suite de mots suivante la plus probable » Document.

Cette tendance à produire des informations fausses mais convaincantes soulève de nombreuses problématiques. Hugues Bersini (2024) alerte : « À tout moment, ChatGPT peut se mettre à halluciner et créer sa propre vérité, avec tous les risques que cela présente pour l'utilisateur » Document. Dans un environnement professionnel ou institutionnel, cette absence de fiabilité représente un danger, notamment lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes ou d'exploiter les résultats dans des domaines sensibles tels que les ressources humaines, la médecine ou le droit (Bardu, 2025 ; Derave et al., 2024).

Outre ces hallucinations, l'IA peut générer des contenus biaisés, offensants, voire illégaux, en combinant plusieurs résultats « neutres » en apparence. Cela rend difficile toute tentative de censure ou de modération simplifiée, et pose la question de la responsabilité en cas de contenu problématique (Derave, Frydman & Genicot, 2024). Legrain (2025) souligne également que l'usage naïf de ces outils par les utilisateurs — qui ont parfois tendance à accepter les réponses sans recul — peut accentuer ces effets. ChatGPT, par exemple, est conçu pour être sympathique et agréable, ce qui peut masquer un manque de nuance ou de critique dans ses productions.

Ces limitations ont conduit plusieurs plateformes à interdire les contenus générés par IA. StackOverflow, l'une des principales bases de connaissances en programmation, a ainsi banni les réponses issues de ChatGPT, les jugeant souvent « correctes à première vue, mais erronées à l'examen approfondi » (Strickland, 2022 ; Derave et al., 2024). Dans certains cas, ces erreurs ont eu des conséquences juridiques concrètes, comme l'affaire d'un avocat américain ayant présenté des jurisprudences fictives générées par une IA (Derave, Frydman & Genicot, 2024).

L'un des problèmes sous-jacents à ces dérives est la difficulté d'interprétation des données. Une mauvaise interprétation algorithmique peut mener à des conclusions erronées ou à un traitement inégalitaire (Frydman & Restrepo Amariles, 2024). La complexité technique des modèles et leur fonctionnement opaque — la fameuse « boîte noire » — rendent également délicate toute tentative d'attribution de responsabilité.

Face à ces enjeux, l'exercice du sens critique et la supervision humaine restent indispensables. L'IA peut être un formidable outil d'aide, mais ne peut, à ce jour, se substituer à une réflexion

rigoureuse et contextualisée. L'illusion d'une information fiable parce qu'elle est formulée de manière fluide constitue l'un des dangers contemporains majeurs liés à ces technologies.

L'enjeu de la « boîte noire » dans les systèmes d'IA

L'un des défis majeurs soulevés par les systèmes d'intelligence artificielle, notamment les réseaux neuronaux profonds, réside dans leur manque de transparence. Cette opacité est désignée sous le terme de « boîte noire ». Elle désigne l'incapacité, pour les concepteurs ou les utilisateurs, à comprendre précisément le cheminement logique qui a mené une IA à produire un résultat donné (Gelin, 2022 ; Roder, 2023). Contrairement à l'IA symbolique, qui repose sur des règles explicites, les systèmes de deep learning fonctionnent par ajustement de connexions internes entre neurones artificiels — des processus invisibles à l'utilisateur final.

Cette caractéristique devient particulièrement problématique lorsqu'il s'agit d'utiliser l'IA dans des contextes sensibles ou à fort enjeu, comme le recrutement, la santé, ou encore la justice. Dans ces domaines, il est essentiel de pouvoir justifier les décisions prises. Or, comme le notent Derave et al. (2024), de nombreux modèles modernes ne permettent pas de retracer l'enchaînement exact des règles ayant conduit à une prédiction ou une classification.

Certains chercheurs considèrent cette opacité comme un frein majeur à l'adoption responsable des technologies d'IA. L'impossibilité de comprendre ou d'expliquer une décision algorithmique complique la mise en œuvre de principes fondamentaux tels que la responsabilité, la non-discrimination ou le droit à l'explication (Bertolucci, 2023). Bardu (2024, 2025) souligne également que cette complexité technique constitue une limite concrète pour l'appropriation des outils par les professionnels non spécialistes.

Face à ce constat, plusieurs approches de recherche émergent sous le nom de XAI (Explainable Artificial Intelligence), qui visent à rendre plus lisibles les mécanismes internes des modèles d'IA. Bien que prometteur, ce champ reste encore à un stade relativement précoce de développement, et les solutions proposées sont encore partielles. Toutefois, les perspectives d'évolution sont encourageantes, et la recherche avance vers une meilleure compréhension des logiques décisionnelles de ces systèmes (Gelin, 2022).

Enfin, il convient de noter que le statut même de cette « boîte noire » fait débat dans la littérature. Si certains auteurs la considèrent comme une réalité technique incontournable (Roder, 2023), d'autres, comme Mermillod (2024), y voient un mythe exagéré, estimant que l'opacité est souvent liée à un défaut de pédagogie ou à une mauvaise documentation des systèmes. Ce débat souligne la nécessité d'approfondir les recherches dans ce domaine afin de renforcer la confiance et l'acceptabilité sociale de l'intelligence artificielle.

Biais algorithmiques : un enjeu central pour l'éthique de l'IA

L'un des défis majeurs dans le développement et l'utilisation de l'intelligence artificielle réside dans les biais qu'elle peut reproduire, voire amplifier. Contrairement à l'idée selon

laquelle la machine serait objectivement neutre, de nombreuses recherches ont montré que les IA sont sensibles à la manière dont elles sont conçues, entraînées et utilisées. Comme le souligne Roder (2023), la phase de pré-entraînement est déterminante : les modèles acquièrent une partie de leurs connaissances et de leur logique de raisonnement à partir des données choisies par leur éditeur. Ainsi, un modèle développé aux États-Unis sera très probablement nourri d'une documentation américaine, avec les biais culturels que cela peut induire.

Ces biais peuvent provenir des données elles-mêmes, mais aussi de la conception des modèles, des instructions données (les « prompts »), ou encore de l'interprétation des résultats. L'exemple d'Amazon, dont l'algorithme de tri de CV favorisait les hommes dans les postes techniques, est emblématique. L'IA avait été entraînée sur des données historiques biaisées, reproduisant ainsi une inégalité systémique (Derave, Frydman & Genicot, 2024). Ce cas démontre que l'IA n'est pas indépendante : elle est le reflet des valeurs, des pratiques et des discriminations de la société qui l'a conçue (Bertolucci, 2023).

Certaines IA génératives peuvent également produire des textes stéréotypés, voire sexistes, sans intention malveillante mais par simple reproduction des régularités statistiques présentes dans les données. Bersini (2024) cite ainsi l'exemple d'une requête du type « il était une fois un médecin... », à laquelle ChatGPT répond systématiquement par un protagoniste masculin. Ce type de biais souligne le risque d'une régression implicite, nourrie par la force d'inertie des représentations dominantes.

Par ailleurs, même si des efforts considérables sont menés pour limiter les discours haineux, racistes ou extrêmes, les biais subsistent dans certaines réponses générées, ou peuvent être « activés » selon la formulation des requêtes. Comme le rappellent Derave, Frydman et Genicot (2024), « les LLMs récents n'ont pas de biais particulier, mais tous les biais possibles si on les sollicite correctement ». Cela implique une responsabilité partagée entre concepteurs, utilisateurs et régulateurs.

Il est cependant essentiel de nuancer ce constat. Dans certains contextes, l'IA peut aussi être perçue comme moins biaisée que l'humain. Lamri, Tertrais et Silver (2023) expliquent que dans les processus de recrutement, les IA génératives sont parfois moins discriminantes que des recruteurs humains ancrés dans des croyances ou des habitudes sociales. De même, Mounier (2022) rappelle que la machine, par sa systématité, peut éviter certaines erreurs de jugement émotionnel auxquelles l'humain est exposé (p.151).

Enfin, ces biais ne concernent pas uniquement les données, mais aussi leur interprétation. Une IA mal calibrée peut interpréter une baisse de productivité comme un manque de motivation, sans tenir compte des éléments de contexte. Cela renforce le risque de décisions injustes, déshumanisées et détachées de la réalité sociale (Lamri et al., 2023). Pour répondre à ces enjeux, la gouvernance des IA devient une exigence centrale. Comme le rappelle Bardu (2025), il est impératif de s'interroger sur qui contrôle les données, qui définit les objectifs, et quelles valeurs sont intégrées dans les modèles.

Confidentialité des données et risques liés à l'usage de l'IA en entreprise

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques professionnelles soulève de nombreuses préoccupations en matière de protection des données. L'un des enjeux majeurs concerne la confidentialité des informations fournies aux systèmes d'IA, en particulier lorsqu'il s'agit d'outils externes accessibles en ligne comme ChatGPT. Comme le rappelle Roder (2023), « tout ce qui est entré dans ChatGPT appartient à OpenAI » ; l'outil est conçu pour apprendre en continu à partir des échanges avec les utilisateurs, ce qui signifie qu'il peut conserver certains contenus sensibles ou stratégiques. Le célèbre adage cité par l'auteur résume bien cette problématique : « Quand c'est gratuit, c'est vous le produit ».

Ce risque est particulièrement aigu dans les contextes professionnels, où les utilisateurs peuvent, parfois sans le vouloir, soumettre à l'IA des informations confidentielles sur l'entreprise, ses employés, ses clients ou ses partenaires. Une fois intégrées dans l'algorithme, ces données peuvent potentiellement être réutilisées, transférées ou exposées à des tiers non autorisés. C'est pourquoi de nombreux experts recommandent de privilégier des solutions IA internes, développées et hébergées localement, qui offrent un meilleur contrôle sur les flux de données.

Au-delà de la protection contre les fuites involontaires, se pose également la question des cyberattaques. Les systèmes d'IA, en particulier ceux interconnectés ou opérant dans le cloud, représentent des cibles attrayantes pour des acteurs malveillants. Une brèche dans le système peut compromettre des bases de données entières, incluant des informations sensibles sur les employés ou sur la stratégie de l'entreprise.

Par ailleurs, l'utilisation des données personnelles des collaborateurs soulève des questions éthiques et juridiques. Si l'entreprise est tenue de respecter le Règlement général sur la protection des données (RGPD), elle se doit également de faire preuve d'un usage responsable et proportionné des informations internes. Alimenter une IA avec des données issues de dossiers RH, d'évaluations de performance ou de communications internes, même à des fins d'optimisation, peut être perçu comme intrusif. Cette pratique doit donc être encadrée par des politiques claires de consentement, de finalité et de limitation d'accès.

Enfin, la question de l'accès aux données mérite une attention particulière. Il est essentiel que seules les personnes autorisées puissent consulter ou exploiter les informations collectées via des systèmes intelligents. Or, dans certains cas, cette garantie n'est pas assurée, notamment lorsque les données circulent entre plusieurs services, prestataires ou partenaires externes.

Ces enjeux sont d'autant plus délicats qu'ils entrent parfois en conflit avec d'autres principes fondamentaux, tels que la liberté d'expression ou le droit à l'oubli. Réguler la production automatisée de contenu tout en protégeant les droits individuels impose une gouvernance fine et des arbitrages complexes, qui doivent être anticipés dès la conception des systèmes.

Droit d'auteur et propriété intellectuelle à l'ère de l'intelligence artificielle

Le développement des intelligences artificielles génératives s'accompagne d'un ensemble de questionnements juridiques encore largement ouverts, en particulier en matière de droit d'auteur. De nombreux modèles, tels que les grands modèles de langage ou les générateurs d'images, ont été entraînés à partir de contenus accessibles sur internet, souvent sans le consentement explicite des ayants droit. Comme le souligne Roder (2023), ces procédés d'entraînement ont entraîné la violation des copyrights de centaines de milliers de créateurs, les œuvres ayant été exploitées sans autorisation préalable.

Pour autant, la légalité de ces pratiques varie selon les juridictions. En Europe, la directive sur le droit d'auteur adoptée en 2019 reconnaît explicitement la possibilité, dans certains cas, d'utiliser des œuvres protégées à des fins d'entraînement de l'intelligence artificielle. Cette disposition introduit une exception au droit exclusif des auteurs, au nom de l'innovation technologique, à condition que ces usages soient encadrés par des garde-fous (Roder, 2023).

Dans un contexte entrepreneurial, cette tension entre innovation technologique et respect des droits d'auteur devient stratégique. Les entreprises intégrant l'IA générative dans leurs processus qu'il s'agisse de marketing, de design, de formation ou de production de contenu doivent redoubler de vigilance. La question du mérite, notamment lorsque des IA produisent des images ou du texte à partir de simples instructions, interroge la valeur de la création. Comme le note Gelin (2022), si ces contenus sont générés automatiquement, ils s'appuient malgré tout sur un socle de données produites par des artistes, des développeurs ou des professionnels. Le mérite revient donc, en partie, à ces acteurs qui ont permis l'apprentissage des modèles.

Roder (2023, p.254) prévoit l'émergence d'un nouvel écosystème juridique, avec des formes de licences adaptées aux usages spécifiques des IA génératives. L'objectif serait de permettre à la fois aux éditeurs de modèles d'IA de développer leur activité, aux auteurs d'être justement rémunérés, et aux utilisateurs finaux dont les entreprises de bénéficier de ces outils en toute légalité.

Un autre enjeu complexe réside dans la question de la propriété des œuvres générées par une IA. Qui est l'auteur d'un contenu produit par un algorithme : le développeur du modèle, l'utilisateur qui en a formulé la demande, ou l'IA elle-même (ce qui est juridiquement non reconnu) ? Lamri, Tertrais et Silver (2023) soulignent l'absence de consensus sur l'attribution de la paternité et des crédits dans ces cas. Pour les entreprises, ce flou juridique peut constituer un frein à l'exploitation commerciale de contenus générés par IA, ou exposer à des contentieux imprévus.

Enfin, la réutilisation commerciale ou institutionnelle de contenus générés par IA pose des problèmes nouveaux, notamment pour les entreprises qui intègrent ces productions dans leur communication, leurs outils de formation ou leur production éditoriale. Le respect de la chaîne des droits, la traçabilité des contenus, et l'obtention d'autorisations adaptées

deviennent dès lors des priorités pour limiter les risques juridiques et réputationnels dans le monde professionnel.

Encadrement de l'IA dans les entreprises : cadre juridique et gouvernance

Vers une régulation proactive : enjeux et responsabilités

L'introduction de l'intelligence artificielle (IA) dans les entreprises transforme profondément les processus de décision, de production et de gestion. Si ces technologies représentent un levier d'efficacité et de compétitivité, elles soulèvent aussi des enjeux éthiques, juridiques et organisationnels qui nécessitent un encadrement rigoureux. Comme le souligne Mermillod (2024), l'IA peut contribuer au progrès civilisationnel, à condition que son usage soit encadré et orienté vers le bien commun.

Dans ce contexte, les entreprises doivent adopter une régulation proactive. Cela suppose une gouvernance claire des usages, mais aussi une formation adéquate des collaborateurs. Lamri, Tertrais et Silver (2023) insistent sur la nécessité de sensibiliser tous les salariés – pas uniquement les développeurs – aux biais, aux limites techniques et aux risques inhérents à l'usage de l'IA. Todd Lubart, cité dans Lamri, Tertrais & Silver (2023, p.52), rappelle que « l'humain entre en jeu en tant que critique qui juge de la valeur des propositions, qui les peaufine, les modifie et puis les valide ».

La régulation de l'IA repose dès lors sur trois piliers complémentaires : éthique (via des chartes ou codes de conduite), juridique (notamment à travers le RGPD ou l'AI Act), et technique (par les normes ISO/IEC) (Frydman & Restrepo Amariles, 2024, p.105). Cette pluralité d'outils permet d'adapter les obligations aux contextes spécifiques tout en assurant un socle commun de sécurité, de transparence et de responsabilité.

Le cadre juridique européen et belge en construction

L'Union européenne a franchi une étape majeure avec l'entrée en vigueur de l'AI Act en août 2024. Ce règlement contraignant repose sur une classification des systèmes d'IA selon leur niveau de risque. Les systèmes utilisés dans les ressources humaines – recrutement, évaluation, gestion des performances – sont qualifiés de « systèmes à haut risque » et doivent répondre à des exigences strictes : qualité des données, traçabilité, supervision humaine, explicabilité des décisions (European Commission, 2021 ; Sotra, 2025 ; Derave, Frydman & Genicot, 2024)

L'AI Act interdit également certaines pratiques jugées incompatibles avec les valeurs européennes, telles que l'exploitation de vulnérabilités (par exemple envers des enfants ou personnes handicapées), les systèmes de scoring social, ou la collecte de données biométriques sans consentement (Butcher & Beridze, 2019). En cas de non-respect, les

sanctions peuvent aller jusqu'à 35 millions d'euros ou 7 % du chiffre d'affaires mondial de l'entreprise, dès août 2025.

En Belgique, plusieurs textes – comme le Code du bien-être au travail ou la législation sur les conventions collectives (CCT) – offrent déjà un cadre indirect à la régulation des outils numériques, notamment via le droit à la concertation. L'Autorité de protection des données (APD) a aussi publié des lignes directrices en matière d'usage éthique et transparent de l'IA (Sotra, 2025). Toutefois, des ajustements législatifs complémentaires sont encore attendus à l'échelle nationale.

Une régulation incarnée dans les pratiques d'entreprise

Au-delà des textes légaux, plusieurs entreprises s'engagent de manière proactive dans l'encadrement de l'IA, notamment via l'adoption de chartes internes. Celles-ci, parfois co-rédigées avec les partenaires sociaux, énoncent des principes tels que la transparence, le droit à l'information, la non-discrimination ou encore le recours humain. Le groupe EDF, par exemple, a signé une charte en 2021 s'engageant à ne jamais recourir à des systèmes décisionnels automatisés sans supervision humaine, tout en formant ses équipes RH à l'interprétation des outils (EDF, 2021).

Ces dispositifs traduisent une volonté d'institutionnaliser la vigilance au sein des organisations. Ils offrent un cadre de gouvernance des algorithmes, structurent des mécanismes de remontée de problèmes en cas de biais, et garantissent un droit de regard des représentants du personnel sur les outils déployés.

Pour renforcer cette dynamique, l'AI Act prévoit plusieurs échéances : dès février 2025, les utilisateurs devront être formés aux systèmes ; en août 2025, toutes les IA devront répondre aux critères de conformité ; et à partir d'août 2026, seuls les systèmes conformes pourront être commercialisés dans l'Union (Sotra, 2025).

Dialogue social et co-gouvernance des outils IA en RH

L'appropriation de ces technologies ne peut être seulement technique ou juridique : elle est aussi sociale. L'introduction de l'IA dans les entreprises interroge les modes de gouvernance, les pratiques RH, et les droits fondamentaux des salariés. Les partenaires sociaux – syndicats, représentants du personnel – apparaissent dès lors comme des acteurs clés de cette transition.

Dans plusieurs pays européens, des syndicats comme la CFDT (France), la CSC (Belgique) ou IG Metall (Allemagne) ont initié des démarches pour encadrer les usages de l'IA dans le travail. Ils alertent notamment sur les risques de surveillance algorithmique, de décisions opaques et de déshumanisation du lien au travail. Ces préoccupations nourrissent des revendications concrètes : droit à l'explication, maintien de l'intervention humaine, concertation préalable à l'introduction d'outils IA.

Certaines grandes entreprises, comme Orange, AXA ou IBM Europe, ont déjà associé leurs comités d'entreprise ou délégations syndicales au choix ou au développement de solutions IA, notamment dans le recrutement ou l'évaluation (Aloisi & Gramano, 2023).

Dans cette optique, l'Union européenne a proposé dès 2020 une Charte éthique de l'IA, reposant sur sept principes dont la supervision humaine, la robustesse technique, la vie privée et la non-discrimination (Commission européenne et al., 2019). Ces principes peuvent servir de base à un dialogue social renouvelé, pour construire une co-gouvernance des outils IA RH. Toutefois, leur mise en œuvre dépendra fortement de l'engagement des directions RH, de la montée en compétences des partenaires sociaux, et de l'instauration d'un dialogue social numérique structuré (De Stefano & Taes, 2022).

Conclusion partie théorique

L'analyse théorique conduite dans cette première partie met en lumière les nombreux défis que soulève l'introduction de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques de travail. Si l'IA constitue un puissant levier d'innovation et de performance, son intégration soulève des transformations profondes, tant organisationnelles que sociales et éthiques.

Sur le plan organisationnel, l'IA modifie la structure des tâches, les compétences attendues et les modes de fonctionnement internes. Elle oblige les entreprises à repenser leurs processus et à accompagner les collaborateurs dans l'adaptation à ces nouveaux outils. Toutefois, une intégration précipitée ou mal encadrée peut entraîner des effets délétères : perte d'autonomie, incompréhension des systèmes utilisés, ou dilution du rôle de l'humain dans la prise de décision.

Sur le plan social, l'IA peut affecter la confiance entre salariés et employeurs, notamment lorsque des décisions sont prises de manière opaque ou sans intervention humaine. La place de l'humain au sein d'organisations de plus en plus technicisées devient un enjeu central, tout comme la préservation du lien social et du sens du travail.

Les enjeux éthiques traversent l'ensemble de ces transformations : biais algorithmiques, manque de transparence, protection des données personnelles, ou encore risque de surveillance accrue. Ces risques ne relèvent pas uniquement de la technologie elle-même, mais aussi de l'usage qui en est fait, des intentions stratégiques qui la guident, et des garde-fous mis en place.

Face à cela, la littérature souligne l'importance d'une intégration progressive, encadrée et concertée. La formation, la gouvernance partagée et le dialogue social apparaissent comme des leviers essentiels pour garantir une transformation respectueuse des droits et de la dignité des travailleurs.

Ainsi, l'IA ne peut être pleinement bénéfique qu'à condition d'être pensée comme un outil au service d'un projet collectif, et non comme une fin en soi. C'est dans cette perspective que la

partie empirique du mémoire s'attachera à analyser concrètement comment ces défis se manifestent dans une entreprise en transformation.

5. Partie empirique

Méthodologie

L'approche méthodologique retenue dans ce mémoire repose sur une démarche qualitative exploratoire, dont l'objectif est de mieux comprendre comment les défis éthiques, sociaux et organisationnels identifiés dans la littérature se traduisent concrètement dans une entreprise. Pour cela, plusieurs outils ont été mobilisés de manière complémentaire.

Objectif de la recherche

Dans le cadre de la recherche empirique, nous allons tenter de répondre à la question de recherche à l'aide d'une méthodologie qualitative, à travers des entretiens semi-directifs d'une durée de quarante-cinq minutes à une heure. L'enquête qualitative visera à analyser une situation afin de « résoudre une intrigue » (Paillé, 2012).

Ces entretiens seront réalisés auprès de professionnels d'une seule et même entreprise, au vu de la question de recherche.

L'objectif de ces entretiens est de récolter les ressentis et vécus des professionnels en lien avec les thématiques pertinentes analysées dans la revue de la littérature. Comme le rappellent Van Campenhoudt et al. (2017), le guide « n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises ». L'objectif est de pouvoir approfondir ou réexpliquer une question ou un thème lorsque cela s'avérera pertinent.

Présentation du terrain d'étude

Les recherches empiriques se dérouleront au sein de l'entreprise « Orange Business Digital Belgium », filiale belge de Orange Business, la branche dédiée aux services professionnels du groupe Orange. Sa présence à Bruxelles positionne cette entité comme un acteur central dans l'écosystème belge de transformation digitale.

En novembre 2023, l'entreprise a renforcé son identité locale à travers le rebranding officiel de « Business & Decision » en « Orange Business » pour la Belgique, le Luxembourg, les Pays-Bas, l'Espagne et la Suisse (Orange Business, 2023). Cette évolution illustre sa stratégie renouvelée dans l'intégration des services numériques, avec un déploiement structuré autour des domaines du Customer Experience, du Cloud, de la Transformation Digitale et du Data & IA (Orange Business, s. d.).

Historiquement, Business & Decision, fondée en 1992 (Orange Business, s. d.-a), était reconnue en Belgique pour son expertise en data intelligence et en expérience digitale.

Orange Business Digital Belgium compte environ 320 collaborateurs (V. Willems, discussion personnelle, 23 mai 2025), à Bruxelles (y compris des data scientists, consultants IA,

architectes cloud et spécialistes en expérience client (Orange Business, s. d.-b)) ce qui en fait un pôle de compétences numériques dense et propice à l'innovation.

La raison d'être de cette entreprise repose sur des valeurs centrées sur l'humain, favorisant un environnement de travail collaboratif, agile et tourné vers l'apport de valeur par l'innovation, une culture cohérente avec les attentes portées dans les stratégies d'accompagnement en IA (Orange Business, s. d.-a).

Le choix de l'entreprise est motivé par le fait qu'elle soit spécialisée dans les services informatiques et la gestion de projets digitaux pour des clients externes. Elle présente une culture organisationnelle favorable à l'innovation technologique et compte des experts en intelligence artificielle. Nous y trouverons donc des profils suffisamment variés pour rendre la récolte de données pertinente et répondre à la question de recherche.

Enquête : entretiens et guide d'entretien

Lors de la réalisation de ces entretiens, le guide d'entretien me servira de support pour guider et structurer la récolte de données. Ce guide est « une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupe, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité » (De Ketele et Rogers, 1996).

Le but est double : d'une part, de garder une même rigueur scientifique tout au long des entretiens ; d'autre part, de montrer et rassurer l'interlocuteur sur le fait que je me suis renseignée auparavant et que je peux comprendre ses futures explications.

Le guide d'entretien (voir annexe 1) est composé, en premier lieu, d'un rappel du contexte dans lequel celui-ci se déroule. Il est également précisé la durée maximale de l'entretien afin de préparer correctement l'interlocuteur. La structure des questions plus techniques prend ensuite l'ordre suivant :

- Une première partie vise à recueillir les utilisations professionnelles des outils d'IA ;
- Une deuxième partie traite des avantages et des limites de l'IA perçus par le professionnel ;
- Une troisième partie reprend des questions à propos de la place de l'IA dans la concertation sociale au sein de l'entreprise ;
- Une quatrième partie clôture les questions techniques en évoquant les perspectives et attentes de la personne vis-à-vis de l'IA.

Finalement, deux questions serviront à demander si la personne souhaite ajouter quelque chose et si elle souhaite anonymiser ou supprimer un passage. A la fin, mise à part, les

prénoms, les noms des clients, le nom de certains outils internes et deux passages jugés trop délicats par deux personnes, tout sera gardé à l'identique.

Les entretiens se dérouleront tous auprès d'employés d'une même entreprise, dans le but de récolter des données auprès de profils différents, mais au sein d'un même contexte. Les profils sont donc volontairement variés et parfois éloignés du monde des RH. Il s'agit de voir à quel point les perceptions peuvent différer entre deux personnes d'une même organisation.

Chaque entretien fera l'objet d'un enregistrement audio — après avoir obtenu l'accord explicite du participant — dans le but d'en faire une retranscription et d'analyser au mieux les propos.

Les entretiens se poursuivront jusqu'à ce qu'aucun nouvel élément ne soit recueilli auprès de profils similaires (principe de saturation).

Notre échantillon se compose de 7 professionnels :

Fonction	Age	Ancienneté	Durée
Responsable Fleet et Mobilité	Entre 50 et 60 ans	20 ans	45 minutes
Project Manager, spécialisée IA	Entre 20 et 30 ans	3 ans	36 minutes
AI Change Manager & Faction Lead	Entre 30 et 40 ans	3 ans	48 minutes
Responsable HR Administration & Payroll	Entre 50 et 60 ans	12 ans	46 minutes
Consultant senior & Représentant syndical	Entre 50 et 60 ans	25 ans	47 minutes
Consultant en IA – Stratégie & Transformation interne	Entre 20 et 30 ans	6 ans	54 minutes
Compensation & Benefits Business Partner	Entre 30 et 40 ans	4 ans	51 minutes

Vous retrouverez une description plus complète de chaque profil en annexe 2.

Suite à ces entretiens, nous allons réaliser une analyse thématique qui consiste « à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus » (Paillé & Mucchielli, 2008, p. 162). Après avoir relevé les thématiques de tous les entretiens, sur base de ceux découverts dans la revue de la littérature, nous allons tenter de les organiser et analyser séparément, en mettant ainsi en évidence les similitude ou désaccords réaccueillis.

L'analyse des témoignages nous permettrons donc de mettre en lumière des phénomènes pertinents pour répondre à la question de recherche.

Analyse des entretiens

Cette partie présente les résultats de l'analyse des entretiens menés auprès de professionnels issus d'une même entreprise spécialisée dans les services digitaux. L'objectif est de comprendre comment l'intelligence artificielle est perçue, utilisée et encadrée concrètement dans les pratiques de travail.

L'analyse s'articule autour de plusieurs thématiques : les usages actuels de l'IA (formels et informels), les avantages perçus, les craintes et résistances exprimées, les impacts sur les métiers et la place de l'humain, ainsi que les dispositifs d'accompagnement et de régulation en place ou à développer.

L'analyse concerne l'entreprise « Orange Business Digital Belgium ». Afin d'éviter les redondance et pour reprendre les propos des professionnels, je mentionne « Orange » ou « DSE » mais parle chaque fois bien de l'entité d'Orange, « Orange Business Digital Belgium ».

Historique et évolution perçue de l'intelligence artificielle

L'analyse des entretiens montre que si l'intelligence artificielle est connue depuis longtemps, elle est restée marginale dans les pratiques professionnelles jusqu'à récemment. Un répondant rappelle que « l'intelligence artificielle, c'est un sujet qui date depuis très longtemps... ça a commencé à faire parler d'elle dans les années 80 », mais plusieurs soulignent que son intégration réelle en entreprise est très récente. Une consultante évoque qu'en 2015, même de grands groupes comme LVMH n'avaient encore « rien d'implémenté ».

Pour les personnes interrogées, c'est l'arrivée des modèles génératifs comme ChatGPT, autour de 2021–2022, qui a marqué un tournant. Un spécialiste IA confie : « Avant le buzz de 2021, GPT, c'était catastrophique... Ça ne devient utile qu'à partir de 2021, 2022 ». Plusieurs notent aussi la rapidité des améliorations : « Ce qui n'était pas le cas il y a trois mois donne maintenant de très très bons résultats », indique une cheffe de projet.

Ces témoignages traduisent une bascule récente : l'IA, longtemps théorique, devient désormais un outil concret, dont la diffusion s'accélère dans les pratiques professionnelles.

Relation avec l'IA

Connaissance du sujet :

Le niveau de connaissance de l'intelligence artificielle varie fortement parmi les répondants, allant d'une maîtrise avancée à une méconnaissance quasi totale. Certains, comme le responsable IA, se montrent très à l'aise : « Maîtriser des compétences d'IA, normalement, ça va. C'est mon boulot déjà ». D'autres, notamment dans des fonctions plus opérationnelles, découvrent à peine l'outil : « Je l'ai découvert, je t'avoue, il y a trois mois », confie une responsable mobilité, tout en admettant ne pas savoir ce qu'est Copilot.

Entre ces extrêmes, plusieurs profils font preuve de curiosité mais reconnaissent une compréhension partielle de l'IA. Cette hétérogénéité, liée aux rôles professionnels et à l'exposition technologique, constitue un enjeu majeur pour la formation, l'accompagnement et la gouvernance à venir. Les causes et conséquences de ces écarts de connaissance seront analysées plus loin.

Comment ils en ont entendu parler :

Les témoignages recueillis révèlent une grande diversité dans les façons de découvrir l'intelligence artificielle, allant de simples échos médiatiques à une intégration directe dans les pratiques professionnelles, souvent à partir du lancement de ChatGPT.

Pour certains profils peu exposés à la technologie, la découverte est restée superficielle. Une gestionnaire mobilité raconte : « J'ai entendu... aux nouvelles, des amis, au boulot, comme ça », témoignant d'une familiarisation passive, sans véritable lien avec son activité professionnelle.

À l'inverse, plusieurs consultants et responsables du changement identifient le « boom » de ChatGPT comme le moment déclencheur : « Depuis le boom de ChatGPT, j'ai vraiment eu un intérêt de l'utiliser », souligne une collaboratrice. L'outil a donc servi de porte d'entrée concrète vers l'IA pour des non-techniciens.

Chez les experts techniques, la découverte est plus ancienne et structurée. Un responsable IA mentionne : « À partir de 2018–2019 [...] Quand j'ai découvert GPT, très très tôt ». Il évoque un tournant décisif dans l'évolution des modèles : « On avait compris qu'on avait débloqué un truc ».

Enfin, quelques profils évoquent une sensibilisation initiée par leur hiérarchie. Une professionnelle RH explique : « C'est mon manager » qui l'a encouragée à s'y intéresser.

En somme, la prise de contact avec l'IA varie selon les rôles, l'exposition professionnelle et les dynamiques internes, montrant à quel point la curiosité, les relais organisationnels et les outils accessibles comme ChatGPT ont contribué à démocratiser l'intérêt pour l'IA.

Pourquoi ?

Attractivité employeur

Si la majorité des répondants évoquent l'intégration de l'intelligence artificielle en lien avec des gains de performance ou des enjeux opérationnels, l'argument de l'attractivité employeur n'est mentionné que par un seul répondant, en l'occurrence le responsable de la stratégie IA.

Ce dernier insiste sur le fait que les nouvelles générations, notamment les étudiants en fin d'études, sont déjà habituées à intégrer l'IA dans leurs usages quotidiens, que ce soit via des assistants textuels, des générateurs de code ou des outils collaboratifs. Il explique : « C'est déjà une seconde nature d'utiliser l'IA... ils ne comprendront pas qu'ils arrivent dans un environnement professionnel où il n'y a pas d'outils ». Dans cette optique, ne pas proposer d'outils d'IA en entreprise pourrait être perçu comme un manque de modernité, voire comme un frein à l'intégration des jeunes talents.

L'enjeu est d'autant plus central dans le contexte du consulting, où le turnover est structurellement élevé. Il souligne ainsi la nécessité, pour l'organisation, de se doter d'outils intelligents (ex. GPT interne, bases de connaissances assistées) afin de rester compétitive sur le marché de l'emploi : « On doit recruter, et il faut être attractif ». Dans cette perspective, l'intégration de l'IA dépasse la seule logique d'optimisation : elle devient aussi un levier stratégique de positionnement employeur, notamment auprès des profils les plus digital natives.

Fatalité

Plusieurs répondants considèrent l'intégration de l'IA comme une évolution logique et inévitable du monde du travail. Pour eux, il ne s'agit pas d'un choix stratégique, mais d'un prolongement naturel du progrès technologique.

Une responsable opérationnelle illustre cette idée en évoquant son propre parcours : « Quand j'ai commencé la facturation, c'était encore la machine à taper avec un carbone. Mais on n'en est plus là les petits gars ». Elle insiste sur la nécessité d'évoluer, surtout pour une entreprise IT comme Orange : « Si tu n'évolues pas comme société, tu n'attires plus personne non plus ».

Dans les fonctions RH et de transformation, ce constat est partagé. Une consultante affirme : « C'est déjà inévitable... on doit intégrer l'IA ». De son côté, un consultant senior et représentant syndical observe : « Ça commence à devenir un outil incontournable [...] il faudra rattraper un peu le retard ».

Ces propos traduisent un sentiment largement partagé : adopter l'IA ne relève plus d'un choix, mais d'une nécessité pour rester compétitif et crédible.

Course à l'IA

La pression technologique ressentie par les répondants est l'un des moteurs majeurs de l'intégration de l'intelligence artificielle. L'IA est vue comme un symbole de modernité et un passage obligé pour rester compétitif. Une consultante résume cette dynamique : « C'est un

peu la course à l'IA ces derniers temps au sein des entreprises ». L'enjeu n'est pas seulement externe (ne pas se faire distancer), mais aussi interne : développer l'IA permettrait d'améliorer les services proposés tout en montant en compétence.

Cette tension s'accompagne d'un besoin de repositionnement professionnel. Une gestionnaire du changement confie : « J'avais peur au début, je me suis dit : mon rôle de consultante va beaucoup changer ». Pour d'autres, apprendre à utiliser ces outils devient indispensable pour préserver leur légitimité.

Ce besoin de montée en compétence dépasse les seuls experts. Un profil technique insiste : « Demain, tout le monde va devoir travailler dans des projets comme ça... il faut qu'on augmente en compétences ». Même au niveau syndical, on alerte sur le risque de fracture interne si cette évolution n'est pas collective.

Toutefois, certains appellent à relativiser cette course à l'IA. Un répondant souligne : « Parfois, ça met beaucoup de pression sur tout le monde... Il n'est jamais trop tard pour commencer ». La prudence peut aussi être stratégique. Selon lui, prendre le temps d'observer, de comprendre, voire d'apprendre des erreurs des autres peut aussi représenter une stratégie pertinente, surtout dans un domaine aussi évolutif.

Avantages liés à l'utilisation de l'IA

Expert accessible

Un des avantages les plus souvent mentionnés par les répondants, c'est la possibilité d'utiliser l'intelligence artificielle comme un soutien accessible à tout moment. Elle est perçue comme un outil d'appui, utile pour structurer ses idées, valider une intuition ou clarifier un point technique. Une professionnelle RH résume : « Je me suis toujours dit que l'IA est plus intelligente que moi, et ça me rassurait d'avoir au moins une orientation ». Elle explique que cela renforce sa confiance, surtout lorsqu'il faut répondre à des collaborateurs : « Avant, j'avais parfois des doutes... Tandis qu'avec l'IA, c'est une confiance en plus ».

Plusieurs apprécient aussi sa capacité à comprendre des requêtes formulées simplement, ce qui rend l'outil facile à utiliser, même sans grande maîtrise technique. D'autres, comme une cheffe de projet, évoquent le gain de temps : l'IA permet de se documenter rapidement et d'accéder à des réponses synthétiques sans devoir lire une dizaine d'articles. Pour certains, elle devient même un outil d'apprentissage, capable de nourrir la réflexion sur des sujets complexes : « Je peux avoir une conversation de dix minutes et aller très loin ».

Finalement, l'IA joue souvent le rôle d'un assistant polyvalent : elle rassure, éclaire, et accompagne dans la prise de décision. Mais comme on le verra plus loin, cette aide reste à manier avec précaution, surtout pour les profils moins expérimentés. Cependant, nous verrons plus tard les défis que peut représenter un tel expert, pas encore tous faits fiables à 100%, à disposition de tous, principalement pour les juniors

Gain de temps et productivité

L'un des avantages les plus souvent mentionnés par les répondants, c'est le gain de temps que l'IA permet au quotidien. Que ce soit dans les RH, la gestion de projets ou la consultance, elle

aide à aller plus vite sur des tâches répétitives, administratives ou techniques, tout en améliorant la structure et la clarté du travail.

Dans les RH, par exemple, elle sert à automatiser des opérations comme le calcul d'indemnités ou la rédaction de mails types. Une responsable souligne son intérêt en cas de restructuration : « Quand on doit faire une restructuration importante, avec 60 personnes concernées, ça permet vraiment de gagner du temps ». En entrant les infos essentielles, l'outil génère un message adapté, ce qui, selon elle, « fait gagner en productivité ».

Dans d'autres métiers, l'IA est aussi vue comme un vrai coup de pouce au démarrage d'un projet ou d'une nouvelle tâche. Une cheffe de projet explique qu'elle l'utilise pour « structurer ou avoir des conseils au niveau du planning », tandis qu'un manager du changement souligne qu'elle lui fait gagner du temps sur la réflexion initiale : « Avant, je prenais vraiment plus de temps pour restructurer l'approche [...] aujourd'hui, je ne dois pas attendre autant pour réfléchir ».

Même discours chez un représentant syndical, qui met en avant l'aide apportée dans la rédaction de comptes rendus ou de synthèses. L'IA lui permet de compiler rapidement des informations utiles sans sacrifier la qualité du contenu.

Mais tout le monde ne voit pas ce gain de temps comme un bénéfice automatique. Le responsable de la stratégie IA nuance : « Si les gens libèrent 30 % de plus de leur temps, à quoi ils vont l'utiliser ? ». Il rappelle que ce temps gagné n'est utile que s'il est bien réinvesti. Une autre répondante va dans le même sens : selon elle, l'effet positif ne se voit pas tout de suite. « Tout ce qui est adoption, au début il y aura peut-être plus de charge de travail [...] Après, tu vas voir la courbe d'adoption ».

En bref, l'IA est bien perçue comme un outil qui fait gagner du temps, mais son efficacité dépend de l'usage qu'on en fait, du niveau de maîtrise, et de la façon dont le travail est réorganisé autour d'elle. Ce temps libéré n'a de valeur que s'il est mis au service de tâches utiles, humaines ou à plus forte valeur ajoutée.

Gain de qualité

Au-delà du gain de temps, plusieurs répondants insistent sur l'apport de l'IA en termes de qualité. En automatisant certaines tâches, elle libère de l'espace pour mieux structurer ses idées, améliorer ses livrables et gagner en clarté.

Une responsable du changement l'exprime clairement : « Ça peut reformuler, ça peut aider à brainstormer... on arrive mieux préparé, c'est plus de la qualité ». Même constat pour le responsable de la stratégie IA, qui estime que l'impact de l'IA se joue « à 60 voire 70 % sur la qualité, 30 à 40 % sur le gain de temps ». Pour lui, les outils conversationnels aident à formuler plus clairement, structurer la pensée, ou préparer des échanges de manière plus solide.

Un responsable RH va dans le même sens, expliquant que ChatGPT l'a aidé à rédiger une lettre d'augmentation si convaincante qu'« on ne pouvait pas ne pas accepter cette augmentation ». Il souligne l'efficacité de l'outil pour structurer, reformuler et ajuster le ton.

Enfin, plusieurs mentionnent le rôle de l'IA dans la synthèse de contenus et la clarification de documents complexes. Elle devient un vrai appui pour mieux comprendre, mieux présenter, et renforcer la qualité des échanges professionnels.

En bref, l'IA est perçue comme un soutien discret mais précieux pour améliorer la rigueur, la clarté et l'impact des productions, bien au-delà du simple gain de temps.

Autres avantages

Au-delà du gain de temps ou de qualité, l'IA apporte aussi des bénéfices plus indirects, mais tout aussi importants. Plusieurs répondants soulignent par exemple son rôle dans la montée en compétences. Pour certains profils, l'usage de ces outils devient un vrai déclencheur d'apprentissage. L'IA est perçue comme un levier d'évolution, qui pousse chacun à s'adapter, expérimenter, et gagner en autonomie.

Autre point souvent mentionné : la facilitation de l'analyse. En déléguant certaines tâches lourdes ou techniques à l'IA, les professionnels peuvent prendre plus facilement du recul. Un répondant RH évoque notamment la possibilité de « soumettre les données à l'IA pour essayer de trouver des relations » entre l'absentéisme, le recrutement ou encore le turnover. Ces outils deviennent alors de vrais soutiens à la réflexion, permettant de dégager des tendances sans passer par des analyses manuelles fastidieuses.

Enfin, l'IA permet également d'automatiser des raisonnements répétitifs. Un consultant cite des process avec des scénarios récurrents, que l'IA peut exécuter automatiquement. Dans un autre cas, l'élaboration d'une politique de frais a été accélérée grâce à une IA capable de structurer les éléments à formaliser, en lien avec le service juridique : « Il a été vraiment très performant ».

Ces différents exemples montrent que l'IA ne permet pas uniquement à aller plus vite : elle aide aussi à mieux penser, mieux structurer, et faire évoluer les méthodes de travail. Elle devient un outil d'analyse, de montée en compétence, et d'automatisation intelligente, au service d'une transformation progressive des pratiques professionnelles.

Pour quels usages ?

Usages informels

Chez Orange Business, l'usage de l'intelligence artificielle ne se limite pas aux projets pilotés par la direction ou à des dispositifs formalisés. Une bonne partie de l'appropriation passe par des initiatives individuelles, spontanées, et souvent discrètes. Cinq personnes sur sept interrogées ont évoqué de leur propre initiative ces "usages informels", ce qui montre à quel point le phénomène est déjà bien ancré dans le quotidien, sans qu'il ait été explicitement cadré.

Reformulation et amélioration des écrits

C'est probablement l'usage le plus partagé. Qu'il s'agisse de consultants, de RH ou de profils plus techniques, plusieurs collaborateurs utilisent ChatGPT ou Copilot pour améliorer la qualité rédactionnelle de leurs emails ou documents. Une gestionnaire RH confie : « Il écrit vraiment des mails [...] qui rendent une pertinence et une légitimité encore plus grande à mes emails ». Pour d'autres, ces outils agissent comme un appui stylistique ou une sorte de relecteur personnel, qui vient clarifier, fluidifier ou "professionnaliser" un texte de départ.

Mais l'intérêt ne s'arrête pas au style. Dans certains cas, l'IA est utilisée pour encadrer des réponses sensibles, par exemple sur des sujets réglementés comme les licenciements, ou encore dans le cadre de propositions commerciales. L'idée est souvent de gagner du temps tout en assurant une certaine rigueur dans la formulation.

Synthèse et préparation

Autre usage courant : la synthèse. Quatre répondants y ont fait référence, en évoquant des cas très concrets. Réunions, documents longs, bullet points à structurer... L'IA est ici perçue comme une aide précieuse pour gagner en efficacité. Une collaboratrice cite un exemple observé lors d'un comité d'entreprise : « Il pousse sur un bouton et clash, il te fait tout un résumé. Top, je trouve ça top ».

Ce type de fonctionnalité ne se limite pas à un gain de temps : pour plusieurs, c'est aussi un moyen de mieux organiser ses idées, ou de se préparer plus sereinement à un échange stratégique. Une responsable du changement ajoute : « L'IA peut aider à recollecter les infos, mais aussi à les résumer de façon claire ». C'est un appui discret, mais utile, dans un environnement où les flux d'informations sont souvent éclatés.

Poser des questions techniques ou complexes

Dans certains services, l'IA est aussi vue comme un "réfèrent de premier niveau". Des professionnels RH expliquent s'en servir pour explorer un point juridique ou RH flou, ou tout simplement pour démarrer une recherche sur un sujet technique. « Quand on a une question spécifique, ça nous donne des pistes », raconte l'une d'elles. Mais toutes insistent sur la nécessité de garder un œil critique. Ce n'est pas un substitut à l'expertise, mais un outil pour gagner du temps dans la phase exploratoire.

D'autres vont plus loin : une cheffe de projet, par exemple, croise systématiquement les réponses de ChatGPT et Mistral avant de s'en inspirer. Ce réflexe montre une prise de recul, et une forme de maîtrise dans l'usage de ces outils — signe que ces pratiques évoluent vers plus de maturité.

Traductions, micro-tâches, visuels : les "petits plus"

Enfin, trois usages plus anecdotiques mais intéressants sont remontés : la traduction (fréquemment utilisée, surtout dans les contextes multilingues), le calcul automatisé (ex. : simuler un coût de licenciement), et la génération d'images (pour des présentations internes).

Une RH évoque l'usage d'un outil IA pour faire des calculs liés à des indemnités : « Tu mets le nom, l'âge, l'ancienneté, et il te sort le coût ». C'est ponctuel, mais ça donne un aperçu du potentiel de l'automatisation, même dans des fonctions où l'humain reste central.

Côté image, un consultant explique qu'il utilise parfois l'IA pour créer des visuels, tout en sachant que ce n'est pas officiellement validé. Il ajoute même réfléchir à l'impact écologique de ces usages.

Les usages informels de l'IA chez Orange Business sont nombreux, divers, et surtout très ancrés dans le quotidien. Sans avoir été formellement promus, ils trouvent leur place dans les pratiques des collaborateurs selon leurs besoins, leurs métiers, ou tout simplement leur curiosité. Ce phénomène montre l'intérêt, mais aussi l'urgence, d'un cadre plus structuré pour accompagner ces dynamiques, sans les brider. Car au fond, c'est dans ces usages concrets que se joue aussi l'avenir de l'appropriation de l'IA en entreprise.

Outils mentionnés

L'analyse des usages informels de l'IA chez Orange Business montre une diversité d'outils utilisés, même si ChatGPT reste de loin le plus cité. Plusieurs répondants le mentionnent comme leur outil principal :

« J'utilise beaucoup ChatGPT comme tout le monde », note une cheffe de projet IA, précisant utiliser la version payante. L'outil est mobilisé pour la rédaction, la synthèse, ou encore l'aide à la décision, dans une logique de polyvalence.

D'autres modèles sont évoqués en complément, souvent pour comparer les réponses et affiner la fiabilité. La même cheffe de projet utilise aussi Mistral : « J'utilise vraiment les deux [...], et j'ai pour habitude de comparer les différentes réponses. »

Perplexity est également cité pour sa capacité à combiner moteur de recherche et IA générative : « Je n'utilise plus Google, je suis sur Perplexity. » Ce type d'outil est perçu comme plus adapté à certaines recherches, car plus synthétique. Certains profils explorent aussi DeepSeek, ou restent plus prudents dans leurs usages.

Globalement, cette variété d'outils illustre une forme de bricolage numérique : chacun choisit, teste ou croise les technologies selon ses besoins, ses habitudes ou ses affinités. ChatGPT domine, mais d'autres alternatives s'installent progressivement, traduisant une autonomie technologique croissante chez les utilisateurs.

Usages formels

Contrairement aux usages informels déjà bien ancrés, les usages formels de l'IA chez Orange Business restent peu nombreux et encore en phase de construction. Une seule répondante, cheffe de projet spécialisée en IA, évoque explicitement des initiatives internes structurées, ce

qui laisse penser que l'entreprise est encore dans une logique d'exploration ou de pré-déploiement.

Certains projets, comme une initiative RH, sont encore à l'état de conception : « Rien n'a encore commencé », précise-t-elle, bien qu'une autre collaboratrice ait déjà été désignée pour porter le dossier. D'autres ont franchi une première étape technique, avec du code développé, mais restent freinés par des manques de structuration : « On a une implémentation, mais sans documentation, c'est difficile à faire avancer ». Ces propos mettent en lumière l'inégalité de maturité entre les différentes initiatives, où les aspects de gouvernance, de qualité ou de suivi sont encore à stabiliser.

La stratégie technique suit une logique hybride : adoption d'outils externes pour gagner en efficacité, et développement d'outils internes pour mieux répondre aux enjeux métier et garantir la maîtrise des données. Cette double approche, encore en structuration, vise à conjuguer rapidité d'innovation et souveraineté numérique.

En somme, les projets IA formels restent peu nombreux et évoluent à des rythmes différents. Cela reflète une prudence assumée, une dispersion des initiatives, et un besoin clair de structuration en matière de gouvernance et d'alignement stratégique.

Ecriture de CV

Chez Orange Business, l'outil interne d'optimisation des CV constitue un exemple concret d'intégration de l'IA dans une logique RH-commerciale. Mentionné par plusieurs répondants, il vise à structurer les expériences des consultants pour générer automatiquement des CV adaptés aux appels d'offres. Comme le décrit une cheffe de projet : « C'est un outil interne qu'on utilise [...] que tous les consultants utilisent et que les sales utilisent aussi. »

L'outil ne se limite pas à la mise en page, il compare les profils aux besoins clients pour améliorer la pertinence des candidatures : « C'est comparer le CV avec la demande du client et voir si ça répond bien. » Un responsable IA confirme son intégration plus large dans les systèmes internes, évoquant un usage généralisé de l'IA dans la gestion des profils.

Ce projet montre une institutionnalisation progressive de l'IA autour d'un usage à fort enjeu : l'adéquation profil-mission. Il illustre une dynamique de structuration autour de la qualité des données, la transparence algorithmique et la collaboration interfonctionnelle

Projet pour l'équipe Comp&Ben

L'objectif de ce projet est de faire gagner un temps précieux à l'équipe RH. En effet, lorsqu'ils ont été sondés sur les tâches les plus répétitives et chronophages, leur réponse a été unanime : répondre aux questions des employés, souvent à propos des mêmes sujets. Selon eux, toutes ces réponses peuvent être rédigées à partir d'un mail type selon la thématique, puis adaptées légèrement en fonction du cas spécifique. « Je me rends compte qu'il y a des mails

que je réécris plusieurs fois [...] des thématiques plutôt générales [...] autant le réécrire, et avec ce système, je trouve que ça pourrait améliorer ».

L'idée première était de créer un chatbot pour répondre directement aux questions des employés. Toutefois, l'équipe a été assez claire sur le fait qu'elle souhaitait garder un œil sur les réponses données et maintenir un maximum de contact humain dans l'interaction.

L'idée s'est alors transformée en un chat à destination de l'équipe elle-même. Ce chat, relié à la boîte mail Comp&Ben, propose des réponses pour chaque mail, sur base des informations mises à sa disposition. Une gestionnaire RH décrit ainsi le fonctionnement pressenti : « Une sorte de chatbox qu'on inclut dans Teams avec Copilot [...], qui peut prendre toutes les questions des employés via notre mailbox générale et peut établir [...] des réponses un peu plus ou moins prédéfinies que tu peux améliorer ».

L'expérimentation ne concerne, à ce jour, que les mails à propos des congés. L'équipe a donc rédigé un document reprenant tous les types de congés ainsi que les dispositions légales et internes utiles pour répondre aux employés. Un long travail a dû être réalisé en amont, mais le document est régulièrement mis à jour et sert également dans d'autres situations.

Le chat lit donc le mail, formule une proposition de réponse que l'équipe Comp&Ben peut ensuite modifier, puis envoyer depuis le chat. Ce projet est développé grâce à l'outil Copilot, qui a donc accès aux mails. Le chat est disponible comme une conversation sur Teams.

Cette initiative, encore en phase de conception, reflète une volonté d'automatiser les interactions à faible valeur ajoutée tout en maintenant un contrôle humain sur les réponses générées. Elle incarne aussi une évolution du rôle des professionnels RH, appelés à se repositionner sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, tout en pilotant l'implémentation d'outils digitaux capables de fluidifier l'accès à l'information pour l'ensemble de l'organisation.

Réaction employés

Ambiance générale perçue face à l'IA

Lors des entretiens, l'IA ne semblait pas provoquer de tensions particulières chez Orange Business. L'ambiance générale était plutôt ouverte et curieuse, sans rejet manifeste. Le représentant syndical parle de simples interrogations, mais pas de panique : « C'est un sujet qui s'est invité de manière très souple dans les discussions. »

Cette sérénité s'explique en partie par le faible déploiement concret de l'IA au moment de l'enquête. Peu de projets étaient encore utilisés par les équipes, limitant les effets directs sur leur quotidien. Le contexte technophile de l'entreprise joue aussi un rôle protecteur, comme le note un consultant IA : « Il n'y a pas de rejet, tout le monde comprend que c'est important. »

Cependant, sous cette apparente tranquillité, plusieurs répondants ont exprimé des craintes plus diffuses : peur du changement, sentiment d'incompétence, ou retrait discret face à des outils mal maîtrisés. Ces résistances restent peu visibles, mais bien réelles.

Pour résumer, si le climat est favorable à l'adoption de l'IA, celle-ci ne va pas de soi : l'adhésion reste partielle et devra être accompagnée dans la durée.

Peur du remplacement

Parmi les formes de méfiance exprimées à l'égard de l'intelligence artificielle, la crainte du remplacement de l'humain par la machine revient régulièrement, bien que rarement de manière frontale. Elle reflète une inquiétude diffuse liée à la vitesse des évolutions technologiques et à leurs conséquences sur l'emploi.

Plusieurs répondants évoquent cette peur chez leurs collègues. Une cheffe de projet IA résume : « Ça avance de façon extrêmement rapide [...] ça fait peur à beaucoup de personnes, le remplacement des employés », tout en soulignant que l'IA peut aussi être perçue comme un soutien : « Ça pourrait leur libérer du temps, et non pas les remplacer ».

Même chez des profils techniques, une certaine résistance existe. Une responsable du changement raconte qu'un data ingénieur refusait au départ d'utiliser l'IA, affirmant : « Je vais toujours coder mieux que l'IA ». Mais son point de vue a évolué avec l'usage, réalisant que l'outil ne remplaçait pas son expertise.

La crainte est aussi présente chez des profils non techniques, parfois avec un sentiment d'exclusion. Une collaboratrice en mobilité témoigne : « Tu veux employer l'IA ? J'ai compris... on te voit à la porte ». Ce type de réaction souligne l'effet anxiogène que peut avoir un discours mal encadré sur l'innovation.

Ces peurs, souvent silencieuses, peuvent mener à de la résistance passive ou à du désengagement. Même si elles ne sont pas majoritaires, elles appellent à une vigilance accrue dans la conduite du changement. Clarifier les finalités de l'IA et rassurer sur la place de l'humain restent essentiels pour une adoption sereine.

Autres méfiances

Au-delà de la peur du remplacement, les entretiens révèlent d'autres formes de méfiance vis-à-vis de l'IA, plus discrètes mais significatives. Ces réticences, souvent liées à l'âge, à un manque de confiance dans la technologie ou à une résistance générale au changement, s'expriment surtout chez les profils moins acculturés au numérique.

Le facteur générationnel est évoqué à plusieurs reprises. Une responsable Fleet, par exemple, exprime ouvertement son malaise : « Je suis une génération trop vieille pour le travail [...] j'ai plus vite à aller demander à quelqu'un que de le lire là-dessus ». À l'inverse, un consultant IA souligne que la moyenne d'âge plutôt jeune chez Orange limite probablement les oppositions frontales.

La défiance envers la fiabilité de l'outil est également présente. La même responsable dit se méfier de l'IA sur des sujets sensibles comme le droit ou la santé, et critique son usage par des proches dans la sphère privée. Une collaboratrice RH, d'abord opposée à l'IA, admet avoir changé d'avis après l'avoir testée et grâce à l'accompagnement de son manager : « Avant, j'étais plutôt contre l'IA [...] ça nous infantilise un petit peu ».

Enfin, certaines résistances prennent la forme d'un retrait silencieux. Une manager cite le cas d'une collègue proche de la retraite qui ne s'oppose pas à l'IA, mais évite tout simplement de

s'y impliquer : « Il faudra voir cette peur ». Ce type de désengagement souligne l'importance de détecter les formes d'exclusion passive.

Ces témoignages montrent que la méfiance vis-à-vis de l'IA est souvent implicite, liée à des insécurités ou à des habitudes. Même en l'absence de conflit ouvert, des résistances peuvent persister, d'où l'importance d'un accompagnement adapté et attentif à la diversité des profils.

Dangers d'utilisation

Dérives de l'employeurs

Le risque de dérive liée à l'usage de l'IA par l'employeur, bien qu'encore non avéré chez Orange Business, a été évoqué par deux répondants, principalement en lien avec la surveillance des usages et la possibilité d'un détournement des outils à des fins de contrôle.

Du côté RH, un responsable confirme que les utilisateurs de Copilot sont tracés : les requêtes, la fréquence d'utilisation, les domaines concernés et le type de support utilisé (Teams, Web, etc.) sont suivis par les services informatiques. Il précise que ces données servent à analyser les usages, identifier les utilisateurs inactifs et réattribuer les licences si nécessaire. Cette démarche est justifiée par une volonté de structurer l'adoption et de regrouper les besoins similaires, notamment en vue d'un développement plus cohérent des outils internes.

Il reconnaît néanmoins que ce type de mécanisme pourrait, dans d'autres contextes, poser question : « Peut-être qu'un jour ça deviendra un problème [...] mais pour l'instant, ce n'est pas le cas ». Cette déclaration traduit une conscience des implications potentielles, tout en soulignant qu'aucun usage problématique n'a été observé à ce jour.

Du côté du changement organisationnel, une autre répondante met en garde contre les usages qui pourraient éroder la confiance des employés envers l'entreprise : « Les gens vont avoir une distrust de la RH ou de l'entreprise ». Elle se montre toutefois confiante dans le cadre réglementaire européen, qu'elle considère comme un rempart contre d'éventuelles dérives : « Je ne pense pas qu'on va aller vers ça, surtout dans l'Union européenne ».

En résumé, même si aucune dérive n'est actuellement constatée dans l'usage de l'IA chez Orange Business, les témoignages montrent que les collaborateurs sont attentifs aux pratiques de suivi et lucides sur les risques potentiels. Le suivi des licences et des usages est aujourd'hui perçu comme une mesure de pilotage organisationnel, mais sa nature appelle à une vigilance continue, en particulier sur la transparence et la finalité des données collectées.

Perte de contrôle

Un risque mentionné par plusieurs répondants concerne la perte de contrôle sur son propre travail lorsqu'une part croissante des tâches est déléguée à des outils d'intelligence artificielle. Cette inquiétude ne repose pas sur un rejet de l'outil, mais plutôt sur une vigilance quant à la place qu'il prend dans les processus métier, et à ses effets sur la compréhension fine du terrain ou la qualité de l'analyse humaine.

La responsable du Fleet exprime très clairement cette préoccupation. Elle craint que la standardisation des réponses via l'IA n'éloigne les gestionnaires de leur métier de proximité : « À la fin, si tu commences à faire ça, tu n'as plus aucun ressenti de ton marché ». Elle insiste sur l'importance d'être en prise directe avec les retours terrain pour pouvoir détecter des signaux faibles, comme des récurrences de problème sur un modèle de voiture. L'IA, selon elle, risquerait de filtrer ou neutraliser ces signaux, en répondant de manière automatique sans faire remonter d'alerte : « Si l'IA répond : prenez rendez-vous via MyArval, je ne sais pas (...) tu n'es plus chez une personne qui gère le dossier ».

Cette méfiance n'est pas dirigée contre l'outil en soi, mais contre une délégation excessive sans mécanisme de retour. Elle nuance ainsi : « Là, on contrôle, c'est une aide. Mais pas qui reprend fonction. Le but, c'est vraiment que ça reste un assistant, pas un remplaçant ». L'enjeu est donc de conserver une maîtrise humaine sur les processus, notamment en s'assurant que les outils d'IA fournissent du feedback contextualisé plutôt que de simplement exécuter des réponses automatiques.

Le représentant syndical aborde une préoccupation similaire, mais sur un autre plan : la qualité de l'expression et de la réflexion dans son travail d'analyse. Il explique qu'il continue volontairement à rédiger lui-même certains contenus (comptes rendus, analyses), pour garder le contrôle sur le ton, la nuance et l'intention : « Pour être certain d'exprimer les choses expressément avec l'intensité et la précision qu'on veut ». Il reconnaît la puissance des outils d'IA, qui génèrent des rendus proches de ceux qu'il produirait lui-même, mais souligne par là le risque de dilution de la voix personnelle ou de la responsabilité si l'on s'appuie trop systématiquement sur l'automatisation.

Ces deux témoignages, bien que différents dans leur registre (proximité métier vs. précision rédactionnelle), expriment une même inquiétude : celle de voir l'IA affaiblir la relation directe à l'objet de travail, soit par une interposition technologique excessive, soit par une forme d'effacement de l'intention individuelle dans les productions.

Perte de compétences

Le risque de perte de compétences lié à l'usage de l'IA est un thème largement évoqué par les répondants, qu'ils soient proches ou non des fonctions techniques. Ce sujet ne divise pas selon une opposition « pour ou contre l'IA », mais se manifeste comme une préoccupation transversale, exprimée aussi bien par des partisans de l'outil que par des profils plus critiques. Cinq personnes évoquent ce risque explicitement, issues de fonctions variées : RH, consultance, transformation, mobilité, et gestion de projets.

Pour plusieurs répondants, l'automatisation croissante, combinée à la simplicité d'utilisation des IA génératives, pourrait à terme éroder certaines compétences fondamentales liées à l'analyse, à l'écriture ou à la recherche d'information. Une responsable Fleet s'inquiète d'une forme de désapprentissage progressif : « Tu mets quatre mots, et il t'écrit une belle phrase. Bonne chance. Dans deux ans, plus personne ne sait écrire ». Elle élargit sa réflexion à

d'autres pertes de compétences liées à la dépendance technologique, évoquant le GPS ou la conduite manuelle comme métaphores. Ce discours met en lumière une crainte générationnelle, mais aussi un attachement à l'autonomie intellectuelle.

Le même type de vigilance est partagé par une collaboratrice RH spécialisée en paie, qui insiste sur l'importance de vérifier manuellement les résultats produits par des systèmes automatisés : « Je tiens à vérifier au moins une grande partie à chaque fois à la main, parce que je trouve ça important de ne pas perdre la main ». Pour elle, la capacité à exécuter certains calculs ou à maîtriser des règles techniques reste une compétence-clé à préserver, même si les outils les prennent en charge.

Du côté des fonctions en lien avec l'IA, la réflexion se fait plus nuancée. La Project Manager spécialisée IA et la AI Change Manager expriment à la fois l'utilité de l'outil pour apprendre et la crainte que cette facilité finisse par appauvrir l'analyse personnelle. L'une déclare par exemple : « Avant, faire une analyse de A à Z prenait du temps, mais j'étais capable de tout écrire moi-même. Maintenant j'ai un peu peur de perdre ces compétences ». Ce discours n'est pas un rejet de l'IA, mais une remise en question des effets collatéraux sur les pratiques intellectuelles du métier de consultant.

Enfin, certains répondants évoquent aussi le potentiel inverse de l'IA : celui de développer de nouvelles compétences, notamment en structuration, en formulation et en stratégie de requête. Une responsable RH souligne que l'usage de Copilot a permis d'améliorer la qualité des prompts, grâce à un apprentissage progressif et collaboratif avec l'outil. Une autre mentionne que la reformulation automatique des mails lui a permis de progresser en expression écrite.

Finalement, les répondants identifient l'IA comme un levier double : elle peut faciliter l'accès à l'information et améliorer certaines compétences, mais aussi affaiblir l'effort intellectuel et faire disparaître certaines habiletés pratiques si elles ne sont plus exercées. Le risque de perte de compétences est donc réel, mais perçu comme dépendant du niveau d'engagement actif que l'on conserve vis-à-vis de l'outil.

Place de l'humain

Le risque de déshumanisation lié à l'usage croissant de l'IA dans le travail revient chez cinq répondants, issus de fonctions diverses (RH, transformation, consultance, mobilité, syndicat). Tous, à leur manière, insistent sur la nécessité de préserver une part d'échange humain, surtout dans les situations sensibles ou à forte dimension sociale.

Du côté RH, trois répondants évoquent les limites des échanges assistés par IA. Une responsable raconte une situation où, dans un désaccord, elle et un manager ont tous deux utilisé l'IA pour formuler leurs mails : « C'était plus genre deux avocats qui se chamaillent [...] ça ne fait pas avancer le business ». Elle en conclut qu'un vrai dialogue reste

indispensable dans certaines circonstances. Une autre RH confirme : elle préfère éviter l'IA dans ses réponses pour garder un ton personnalisé, quitte à y passer un peu plus de temps.

Le représentant syndical partage cette inquiétude : pour lui, l'automatisation de certaines tâches RH est utile, mais elle ne doit pas s'étendre aux interactions humaines plus complexes. Il insiste sur la singularité de chaque cas, là où l'IA ne peut remplacer l'empathie et la compréhension : « C'est là où je vois la limitation de l'IA ».

La responsable Fleet, quant à elle, souligne le côté pratique de certains outils automatisés, tout en regrettant que le contact humain soit trop souvent remplacé, même dans des domaines où il reste essentiel, comme la santé ou les services juridiques : « Une conversation avec un humain ne peut pas être remplacée par ça ».

Enfin, l'AI Change Manager distingue clairement les cas simples, qui peuvent être traités en autonomie avec l'IA, des situations complexes où l'humain reste indispensable : « Je veux toujours avoir quelqu'un pour me soutenir pour des choses plus importantes ».

En quelques mots, si l'IA est bien accueillie pour les tâches simples, elle est perçue comme insuffisante (voire contre-productive) lorsqu'il s'agit de gérer des échanges humains riches en nuances. Ce n'est donc pas une opposition IA vs humain, mais une question de complémentarité et de bon dosage.

Erreurs et hallucinations

Parmi les risques évoqués, les erreurs générées par l'IA reviennent le plus souvent, mentionnées par six répondants aux profils variés (RH, transformation, gestion de projet, mobilité). Tous soulignent les limites techniques actuelles des outils, notamment les fameuses « hallucinations » ces contenus erronés ou inventés par l'IA. Une Project Manager explique : « Il y a pas mal d'hallucinations qu'on a pu détecter (...) on fait toujours une deuxième vérification. » Un RH partage le même réflexe après avoir failli laisser passer une date de préavis incorrecte : « C'est quelque chose qui paraît tellement évident qu'on ne va pas vérifier. »

La vigilance humaine reste donc primordiale. Tous s'accordent sur le fait qu'un regard expert est indispensable pour éviter les dérives, comme le rappelle une RH : « L'IA n'est pas fiable à 100 %, mais c'est une bonne orientation » Le consultant IA va plus loin : un consultant mal préparé qui reprend des erreurs pourrait nuire à la crédibilité de l'entreprise face au client.

Cette problématique est encore plus marquée pour les profils juniors. Une HR Business Partner alerte : « Ce n'est pas à mettre dans les mains de tout le monde », en évoquant des erreurs commises par des collègues ayant repris des contenus IA non conformes au droit belge. Une autre ajoute : « Au début, je m'y faisais parfois à 100 % (...). Puis j'ai vu que l'IA s'était trompée, et maintenant je vérifie toujours. »

Malgré cela, certains relèvent que l'outil peut s'améliorer, à condition d'être bien guidé. En affinant les requêtes ou les données d'entrée, la qualité des réponses augmente. Une manager IA précise qu'avant d'envisager une mise en production, il faut d'abord mieux structurer les données internes.

Enfin, plusieurs mettent en garde contre un usage trop routinier ou non critique, en particulier sur des tâches sensibles. Des lettres ont déjà été générées sans relecture humaine, avec des erreurs juridiques dues à des modèles inadaptés au contexte belge.

En résumé, les répondants considèrent l'IA comme un bon appui, mais pas comme une source infaillible. Pour garantir la fiabilité, ils insistent sur l'importance de l'expertise humaine, de la vérification, et d'un usage critique. L'IA aide à décider, mais ne décide pas à notre place.

Risques de fuite de données confidentielles

Le risque de fuite de données confidentielles revient fréquemment dans les entretiens, cité par six professionnels issus de fonctions variées (RH, IA, gestion de projet, changement). Ce sujet touche l'ensemble de l'organisation, avec deux préoccupations principales : la fuite de données via des outils publics comme ChatGPT, et un manque de vigilance dans l'usage quotidien, même avec des outils internes.

Plusieurs répondants évoquent la mise en place de solutions comme Copilot, mieux intégrées et plus sécurisées que des plateformes externes. Une responsable RH explique : « On a résolu comme ça, en partie en tout cas, les problèmes de sécurité et de confidentialité des données. » Du côté projet, des mesures techniques sont appliquées : tokens sécurisés, restrictions d'accès, environnement maîtrisé. Des pratiques jugées efficaces mais qui demandent un suivi régulier.

Malgré cela, le phénomène de « shadow AI » persiste. Un consultant IA alerte : « Les gens utilisent des outils publics [...] ils vont copier des mails, plein de choses. C'est un vrai problème. » L'usage de versions gratuites, sans encadrement, expose l'entreprise à des risques sérieux : fuite de données internes, non-conformité RGPD, erreurs humaines non maîtrisées.

Certains employés prennent des précautions, comme anonymiser les informations. Une HR Business Partner affirme : « Je n'ai pas confiance à 100 %, donc je fais quand même attention au sujet que je mets. » Mais cette vigilance repose surtout sur du bon sens, faute de cadre ou de formation systématique.

Même chez les porteurs d'innovation, la prudence reste la règle. L'AI Change Manager évoque l'usage de fausses boîtes mails pour les tests et insiste sur l'intérêt de partenaires tech fiables comme Microsoft pour garantir une sécurité optimale.

En fin de compte, tous s'accordent à dire que le problème n'est pas que technique : le facteur humain est central. Négligence, méconnaissance ou mauvaises habitudes rendent nécessaire une gouvernance claire, soutenue par des outils adaptés et une vraie culture de la sécurité.

Des solutions existent (outils sécurisés, processus de vérification, formations) mais tant que des usages parallèles persistent, le risque reste présent. Pour beaucoup, l'enjeu est de conjuguer innovation et protection, sans freiner les usages mais en gardant le contrôle.

Biais

Le risque lié aux biais présents dans l'intelligence artificielle n'a été évoqué que par un seul répondant, mais il s'agit du profil le plus qualifié sur le sujet dans l'échantillon : le Consultant IA – Stratégie & Transformation interne, dont la mission est précisément de piloter la stratégie d'intégration de l'IA chez Orange Business. Ce positionnement donne un poids particulier à son analyse, d'autant qu'il aborde le sujet avec précision technique et rigueur éthique.

Contrairement aux hallucinations (erreurs manifestes ou incohérences factuelles), les biais évoqués ici sont structurels : ils sont liés aux corpus sur lesquels les IA ont été entraînées. Comme l'explique le répondant, « par essence, toutes ces IA ont des biais ». Ces biais peuvent être culturels, sociaux, linguistiques, ou politiques, et sont souvent invisibles aux yeux de l'utilisateur non averti. Cette opacité constitue un enjeu de fond, en particulier dans les contextes sensibles comme celui des ressources humaines, où une IA biaisée pourrait renforcer les discriminations existantes sans que personne ne s'en rende compte.

L'exemple du recrutement est particulièrement parlant : selon le répondant, le fait de déléguer une partie de la présélection à une IA comporte de graves risques de non-conformité au règlement IA Act de l'Union européenne. En effet, ce règlement impose des obligations de transparence, notamment le droit pour un candidat de savoir s'il a été évalué par une IA, et pourquoi il a été (ou non) sélectionné. Or, souligne-t-il, la majorité des entreprises ne respectent pas cette exigence, ce qui pose des problèmes éthiques et juridiques majeurs. À cela s'ajoute la problématique de la boîte noire : il est aujourd'hui quasi impossible d'expliquer précisément pourquoi un modèle LLM prend une décision donnée. Cette opacité est à la fois technique (complexité des modèles) et managériale (manque d'outils pour auditer les décisions).

Le risque est également conceptuel : il tient à la difficulté d'aligner les intentions humaines avec les réponses générées par l'IA. Le répondant parle ici de « mauvais génie », une métaphore qui illustre la logique de mauvaise interprétation : l'IA obéit littéralement à l'instruction, sans en saisir les nuances implicites, les présupposés culturels ou éthiques. Ce décalage peut produire des effets non souhaités, en particulier dans des environnements humains complexes où le jugement professionnel joue un rôle central.

Enfin, le répondant souligne le manque d'investissement actuel dans la recherche sur les garde-fous (ou "guardrails") et les mécanismes de correction des biais. Cela laisse entendre que le sujet reste sous-estimé dans la mise en œuvre concrète de l'IA en entreprise, malgré son importance stratégique.

En conclusion, même si un seul répondant évoque explicitement les biais, son expertise et la richesse de son propos permettent de mettre en lumière une dimension critique encore peu discutée dans les discours internes. Ce silence relatif est en soi révélateur : le biais algorithmique reste un angle mort dans la plupart des projets IA en entreprise, alors même qu'il peut affecter profondément la légalité, la légitimité et l'équité des décisions automatisées.

Suppression et transformation d'emploi

Suppression

La question de la suppression ou de la transformation des métiers liée à l'implémentation de l'intelligence artificielle en entreprise suscite des réactions nuancées et parfois ambivalentes parmi les répondants. Quatre participants sur sept ont abordé cette thématique, dont deux avec

des fonctions très proches du terrain RH (AI Change Manager & Faction Lead ; Compensation & Benefits Business Partner).

Une première lecture de ces témoignages met en évidence un consensus sur l'impact probable de l'IA sur les effectifs, sans pour autant affirmer une disparition complète de l'humain. La Compensation & Benefits Business Partner illustre bien cette position lorsqu'elle affirme : « Réduire le nombre d'employés dans les départements, certainement, mais pas remplacer l'humain à 100 %. » Elle évoque d'ailleurs une projection anxiogène liée à sa propre trajectoire professionnelle : « Imaginons que j'ai fait une carrière de 30 ans dans le payroll et que l'IA remplace tout à fait mon job... »

Le consultant IA, quant à lui, confirme une tendance à la rationalisation : « On sera capable très certainement de livrer des gros projets avec moins de gens. » Cependant, il en souligne les risques collatéraux : « Ça met plus de risques sur les épaules d'un consultant. » Il s'agit donc moins d'une suppression pure et simple que d'une intensification du travail pour les profils restants.

Le Responsable Fleet et Mobilité, sans lien direct avec la technologie, adopte une posture plus fataliste en relativisant l'impact de l'IA au nom du progrès historique : « Oui, il y a des gens qui ont perdu leur boulot pour ça, mais sinon on serait encore dans nos grottes. » Il normalise ainsi le phénomène comme étant une évolution inévitable.

Enfin, l'AI Change Manager & Faction Lead relativise également la rapidité de ce changement, rappelant que « le schéma est encore vraiment long à parcourir pour arriver à une automatisation complète », ce qui indique une transformation progressive plus qu'un basculement immédiat.

En bref, les discours recueillis révèlent une prise de conscience partagée des transformations induites par l'IA sur les métiers, avec une tension entre optimisation des effectifs, nécessité de conserver l'humain et incertitudes professionnelles croissantes pour l'avenir.

Transition

Entre les discours qui évoquent la suppression potentielle d'emplois liée à l'intelligence artificielle et ceux qui insistent sur sa fonction d'assistance, une idée centrale émerge : la transformation des métiers semble aujourd'hui plus plausible et plus immédiate que leur disparition pure et simple.

Plusieurs répondants insistent sur le fait que l'IA, dans son état actuel, n'a pas vocation à remplacer les humains, mais à les accompagner. Ainsi, la Project Manager spécialisée IA précise que « le but n'est pas de remplacer le travail d'un business analyst, le but est tout simplement de le guider », soulignant que l'analyse et la validation restent des tâches humaines essentielles. Dans le même esprit, l'AI Change Manager indique : « on ne va pas faire vraiment automatiser de A à Z des processus », mais plutôt assister dans certaines tâches spécifiques.

Cette logique d'assistance est également visible dans la réflexion du Responsable Fleet et Mobilité, pour qui l'IA « doit être complémentaire » aux compétences humaines. La crainte d'une disparition de l'humain dans les processus est donc relativisée par l'idée d'une cohabitation et d'un partage des tâches.

Pour autant, cette cohabitation ne sera pas sans effet sur les pratiques professionnelles. L'AI Change Manager insiste sur le caractère inévitable de la transformation des compétences, et l'importance d'« apprendre à faire des choses différemment ». La mutation des rôles apparaît donc comme une réponse réaliste aux enjeux soulevés par l'IA, plus qu'un effacement brutal des métiers existants.

C'est dans cette continuité que s'ouvre le thème suivant : la transformation des métiers. Si l'IA ne remplace pas, elle redéfinit les contours des fonctions, les compétences attendues, et la manière de concevoir l'expertise.

Transformation

L'analyse des propos recueillis montre que la transformation des métiers induite par l'intelligence artificielle est perçue comme inéluctable, mais aussi multiforme. Cinq répondants ont abordé cette question, tous issus de profils variés, allant de la stratégie IA à l'opérationnel RH. Leur discours s'articule autour de plusieurs tendances principales : la reconfiguration des tâches, la redéfinition de l'expertise, et l'évolution des rôles dans l'organisation.

Une première ligne d'évolution concerne la disparition des tâches les plus répétitives et opérationnelles, particulièrement dans les métiers RH. L'AI Change Manager & Faction Lead évoque par exemple : « des choses trop trop opérationnelles, de copier coller ici, fait ça, envoyer cet email... ce type de tâches vont disparaître ». Dans cette logique, l'IA libère du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée : « les gens qui seront là, ils auront vraiment le temps pour des sujets clés et pour interagir avec les gens en tant que humaine ».

La montée en compétences sur des outils d'IA devient ainsi un élément de différenciation. Comme le souligne ce même répondant : « la compétence est déjà savoir comment interagir pour avoir les outputs exacts que tu attends ». L'IA devient donc un levier de professionnalisation, mais aussi de sélection.

Cette transformation impacte également la structuration des rôles. Le Consultant senior & Représentant syndical observe que l'IA agit comme « un petit robot collaborateur » qui libère l'expert pour se recentrer sur l'essentiel. Dans cette configuration, l'IA permet de réduire le temps consacré à la collecte ou au traitement des données pour « s'attaquer au vrai domaine d'expertise ».

Le Consultant IA – Stratégie & Transformation interne, plus critique, nuance toutefois ces perspectives. Il rappelle que « les promesses sont là et la réalité est là », soulignant que certaines tâches restent peu ou mal automatisées, surtout dans la construction logicielle. Il

anticipe néanmoins un renversement du rapport à l'expertise, en indiquant que « mettre de l'IA dans les mains de consultants, ça va faire monter les juniors d'un cran très très vite ». Ce phénomène interroge la valeur ajoutée des profils seniors et soulève la question de la reconnaissance des créateurs de contenu, à travers de nouvelles formes de valorisation comme une « propriété intellectuelle » interne.

Enfin, la gestion RH prédictive est une autre dimension transformationnelle soulevée par le Responsable HR Administration & Payroll. L'IA pourrait permettre d'anticiper « les départs, les maladies, les besoins de formation », et repositionner le rôle RH sur « la bonne conduite et la non-déviation » des processus humains, avec une vigilance accrue sur les biais.

Dans l'ensemble, les témoignages convergent vers une transformation qui ne remplace pas, mais reconfigure en profondeur les pratiques professionnelles, les hiérarchies internes et les attentes vis-à-vis des compétences. L'enjeu central devient alors celui de l'accompagnement au changement, tant technique que symbolique.

Comment introduire l'IA

Participations des employés

L'arrivée de l'intelligence artificielle chez Orange ne s'est pas faite uniquement par une décision descendante : elle résulte d'un mélange d'initiatives locales, d'ajustements techniques et d'efforts progressifs de coordination. Tous les répondants soulignent l'importance d'une implication large des acteurs, à commencer par les utilisateurs eux-mêmes.

Plusieurs usages ont émergé spontanément du terrain. Comme le résume le responsable HR Administration & Payroll : « Les employés venaient avec leurs questions, leurs réponses [...] un travail empirique qui ne vient pas du haut, mais vraiment des utilisateurs ». Face à ces demandes, les équipes IT ont réagi en structurant des projets et groupes de travail pour mieux encadrer l'usage de l'IA.

En parallèle, des initiatives plus cadrées ont été lancées. Une cheffe de projet évoque son rôle dans une phase de test, où son équipe a été invitée à évaluer un outil IA : « On a été appelés pour tester, voir si ça nous convenait ». Cette logique d'expérimentation marque un premier pas vers une forme d'implication, même si la co-construction reste limitée.

D'autres fonctions, comme celle d'AI Change Manager, visent justement à mieux connecter les outils IA aux besoins réels des métiers. L'objectif est d'identifier les rôles pour lesquels l'IA pourrait apporter un soutien concret, tout en respectant la diversité des pratiques internes.

Enfin, la dimension collective n'est pas oubliée : le représentant syndical appelle à une vraie concertation sociale autour de ces enjeux. Selon lui, il est essentiel de construire un cadre commun pour que l'intégration de l'IA se fasse dans un esprit de transparence et de dialogue : « Je pense qu'il n'y a qu'à travers la concertation qu'on peut dessiner les contours d'une intégration sereine de l'IA dans le monde du travail ».

Finalement, l'expérience d'Orange montre que la participation à l'intégration de l'IA repose sur un équilibre fragile entre initiatives individuelles, impulsions stratégiques et attentes

collectives. Un besoin de coordination plus claire et de co-construction émerge progressivement.

Etapes

L'analyse des propos du Consultant IA – Stratégie & Transformation interne et de l'AI Change Manager & Faction Lead, deux profils experts chez Orange, permet de dégager une feuille de route claire pour intégrer l'intelligence artificielle dans l'entreprise.

La première étape est l'ancrage stratégique : le consultant insiste sur l'importance d'aligner l'IA avec les valeurs RH et la culture de l'entreprise. Déployer sans réflexion, dit-il, revient à « faire perdre leur âme » aux organisations, notamment si l'humain est écarté là où sa présence est essentielle.

Vient ensuite la formation des collaborateurs, jugée prioritaire. Il s'agit d'« éduquer un peu les gens » avec une pédagogie bienveillante, via des formats simples. « Il faut commencer vraiment petit [...] former les gens [...] et mettre en place un mécanisme sécurisé », souligne l'AI Change Manager.

Une phase d'idéation suit, visant à faire émerger les besoins concrets. En réunissant les équipes autour de leurs « pain points », l'objectif est d'identifier les tâches répétitives ou peu valorisantes pouvant être confiées à une IA, et ainsi redonner du sens au travail.

La sélection technique arrive en dernier : construire sur mesure ou utiliser un outil du marché ? Le consultant évoque « une jungle », où seuls les besoins réels doivent guider les choix.

Enfin, les deux experts insistent sur l'encadrement des usages : sécurité des données, clarté sur les zones d'IA, retours utilisateurs et déploiement progressif. « Tester, expérimenter [...] et ensuite évoluer vers des use case plus complexes », conclut l'AI Change Manager.

Etapes pour l'entreprise

Les témoignages de six répondants permettent de retracer les grandes étapes – encore en construction – de l'introduction de l'intelligence artificielle chez Orange Business. On observe un processus progressif, fait d'explorations, de tests, d'arbitrages stratégiques et de nombreux ajustements.

La première étape, soulignée notamment par la Project Manager spécialisée IA, a été celle des discussions stratégiques sur les priorités à adopter : « Il y a eu de longues discussions par rapport à quelles sont les initiatives à commencer à débiter ». Avant même de définir des cas d'usage, l'entreprise a dû choisir une technologie de référence. Cette phase de cadrage a permis d'orienter les premiers développements, même si, comme le note un consultant IA, « il n'y a pas une stratégie AI super claire ». Le manque de vision partagée freine encore une gouvernance cohérente.

Une deuxième phase s'est ouverte autour de l'expérimentation. Des groupes de travail testent des outils, développent des prototypes, et ajustent leurs approches selon les retours. « On est

encore vraiment [...] en recherche et amélioration constante de l'outil », résume la cheffe de projet IA. L'AI Change Manager, de son côté, insiste sur une approche prudente, basée sur des petits pas, des tests sécurisés et une montée en puissance progressive.

En parallèle, l'entreprise réfléchit à qui peut bénéficier en priorité de ces outils. Un travail a été mené pour identifier les profils à équiper en premier (ex. licences Copilot), tout en gardant des mécanismes de validation humaine. Mais globalement, comme le souligne le responsable RH Comp & Ben, « on est encore très fort dans l'expérimentation, sans outils complètement développés ». Le représentant syndical confirme que rien n'est encore formalisé à l'échelle organisationnelle : « C'est un sujet qui émerge très progressivement ».

Enfin, des efforts commencent à se structurer autour de la relation client, avec la volonté de valoriser les outils IA développés en interne comme un soutien aux consultants – et non comme une menace. La Project Manager évoque par exemple des démarches de sensibilisation ou de “poke” auprès des clients pour préparer le terrain.

Finalement, Orange Business avance par étapes, entre volonté d'explorer et manque de structuration claire. Des choix technologiques ont été faits, des tests sont en cours, des profils ciblés. Mais l'ensemble reste encore très fragmenté : on est davantage dans une phase d'appropriation expérimentale que dans une intégration pleinement institutionnalisée.

Future pour l'entreprise

Trois répondants ont partagé leur vision des prochaines étapes à franchir pour intégrer durablement l'intelligence artificielle chez Orange, notamment dans le domaine des ressources humaines. Leurs propos mettent en avant trois axes majeurs : la formation, l'accompagnement au changement, et la gouvernance.

D'abord, la montée en compétence est perçue comme essentielle. La Project Manager IA souligne que « des formations seront nécessaires », en particulier pour des profils comme les business analysts, afin qu'ils puissent utiliser les outils dans de bonnes conditions. L'idée est de favoriser une appropriation progressive et maîtrisée.

Ensuite, l'accompagnement collectif est jugé tout aussi important. Le responsable HR Administration & Payroll propose la création d'un espace d'échange entre utilisateurs, un « point » ou « call center » où chacun pourrait partager ses expériences. Cela permettrait de capitaliser sur les usages réels et de soutenir les équipes au quotidien.

La communication stratégique apparaît également comme un enjeu clé. Toujours selon la cheffe de projet, il est important de rappeler que l'IA ne remplace pas les métiers : « c'est un outil accompagnateur [...] mais qui ne va pas venir remplacer le travail ». Cette clarification est essentielle pour éviter les malentendus ou les craintes injustifiées.

Enfin, le représentant syndical appelle à un suivi dans le temps : « il faut avoir une sorte de monitoring du sujet [...] et de rectifier le tir là où ça s'impose ». Pour lui, la gouvernance doit rester souple et réactive, capable d'ajuster les actions à mesure que les perceptions et les usages évoluent.

En conclusion, ces témoignages convergent vers une vision d'intégration progressive et partagée de l'IA, où la formation, l'écoute des usagers et la gouvernance adaptative joueront un rôle central dans le succès de la transformation.

Étapes personnelles

L'analyse des propos de deux répondants, tous deux familiers avec l'intelligence artificielle dans leur pratique professionnelle, met en évidence une phase d'appropriation personnelle de l'IA marquée par l'exploration, l'expérimentation autonome et la vérification critique des résultats fournis par les outils. Ces étapes, bien que modestes, offrent un aperçu des processus d'intégration de l'IA à l'échelle individuelle, au-delà des décisions organisationnelles.

La Project Manager spécialisée IA explique avoir intégré l'IA de façon directe dans son quotidien professionnel, sans réelle phase de test préalable : « j'ai directement commencé à utiliser ». Cependant, son usage est rapidement devenu réflexif, voire prudent. Elle précise : « quand je demande à l'IA d'avoir une information, si elle me paraît un petit peu floue [...] je vais toujours lui demander les sources et vérifier derrière. » Cette posture traduit une attitude critique face à l'outil, guidée par la conscience des limites de l'IA, en particulier lorsqu'elle travaille sur des sujets qu'elle maîtrise moins. L'intégration dans ce cas ne passe donc pas par une adoption passive, mais bien par un usage actif, accompagné d'un contrôle continu.

De son côté, l'AI Change Manager & Faction Lead décrit une phase initiale marquée par l'exploration et la curiosité, typique d'une prise de contact volontaire avec une technologie encore peu familière : « au début c'était exploratoire, c'était pas clair pour moi qu'est-ce que je pouvais attendre de l'IA. » Son témoignage reflète une démarche de test empirique, centrée sur l'évaluation de la valeur ajoutée concrète de l'outil : « je voulais juste tester et voir vraiment si c'était réel que j'allais être un peu plus productif ou [si] la qualité de mon travail elle est améliorée. » Cette approche pragmatique, sans attentes irréalistes, montre une volonté d'expérimenter sans a priori, tout en s'interrogeant sur l'impact réel sur les pratiques professionnelles.

Ces deux récits soulignent que l'appropriation de l'IA par les utilisateurs passe souvent par une phase personnelle d'expérimentation non encadrée, fondée sur des essais, des erreurs, et surtout un regard critique. Cette dynamique individuelle peut constituer une base solide pour un apprentissage organisationnel, à condition qu'elle soit partagée et capitalisée collectivement.

Régulation

D'après les entretiens, Orange est en pleine structuration de sa régulation liée à l'intelligence artificielle, surtout pour les usages internes. Cette régulation se construit autour de trois grands axes : la gouvernance technique, les chartes éthiques et les règles opérationnelles.

Du côté technique, un responsable IT de Digital Services Europe (DSE) explique qu'il s'agit d'établir une architecture sécurisée, en limitant l'usage des LLM à des environnements bien définis : « Les endroits où on va utiliser des LLM, c'est ici et juste ici ». L'objectif est clair : éviter la dispersion et garantir que seules les données validées soient utilisées — « on utilise que les datas sources pour lesquelles on a ce qu'on appelle 'green light' ».

En parallèle, l'entreprise s'appuie sur une charte IA existante au niveau du groupe, mais qui doit encore être adaptée à certaines équipes, plus exposées à l'IA. Comme le résume un répondant : « On est beaucoup plus à risque comme population ». Des documents spécifiques sont donc « en cours de rédaction » pour transformer les principes éthiques en consignes concrètes.

Enfin, les premières règles d'usage apparaissent, notamment pour encadrer les projets clients : « Si moi, j'ai un projet pour un client [...] je dois respecter ces règles ». Cela montre que l'encadrement commence à s'appliquer sur le terrain, même si certains documents internes sont encore obsolètes, comme l'a fait remarquer un collaborateur.

En résumé, l'entreprise avance pas à pas vers une régulation plus claire de l'IA. Le cadre reste en construction, avec des efforts visibles pour structurer les outils, adapter les politiques et poser des règles d'usage, même si tout n'est pas encore formalisé.

Formation et information

Les propos de sept répondants font émerger un consensus net : pour que l'IA s'intègre correctement dans l'entreprise, il faut investir dans la formation et l'information. Tous les profils interrogés évoquent ce besoin, qu'il s'agisse de comprendre les outils, de mieux cerner les risques ou simplement de savoir comment les utiliser efficacement.

Plusieurs soulignent le manque de formation structurée à ce jour. Le Responsable HR Administration & Payroll déplore l'absence de vraies lignes directrices : « On a reçu des consignes, mais il n'y a pas eu de formation spécifique en interne. » En attendant, chacun apprend un peu sur le tas, par curiosité ou au travers d'initiatives ponctuelles, comme des défis autour des “prompts”. Une cheffe de projet IA confirme : « Je n'ai pas eu de phase de test, mais je vérifie toujours les sources. »

Des plans de formation sont pourtant annoncés. Une fois les outils déployés, des sessions seront organisées, assure la Project Manager spécialisée IA. Même son de cloche du côté syndical, où un questionnaire a récemment été diffusé pour mesurer l'intérêt des salariés.

L'information est aussi perçue comme un levier d'adhésion. Expliquer clairement que l'IA n'est pas là pour remplacer, mais pour accompagner, peut changer les perceptions, rappelle l'AI Change Manager : « Quand tu expliques mieux que ton but n'est pas de remplacer les humains, ils vont dire “ok” ». D'autres, comme la Responsable Fleet, proposent d'utiliser des formats plus ludiques et engageants, par exemple des démonstrations en interne plutôt qu'une approche trop formelle : « Pas “vous êtes obligés de suivre la formation” ».

Former, c'est aussi réguler. Le Consultant IA insiste : « Chaque cas d'usage, je peux venir avec 10 dérives (...), donc la solution c'est d'éduquer les gens ». Il rappelle que la vraie gouvernance passe avant tout par les humains, avant les outils ou les processus.

Au sein d'Orange, même si l'offre de formation reste encore à structurer, elle est perçue comme un pilier essentiel pour faire de l'IA un outil utile, maîtrisé et accepté par tous.

Avis sur une charte

L'ensemble des répondants exprime une opinion globalement favorable à la mise en place d'une charte interne encadrant l'utilisation de l'intelligence artificielle, bien que les niveaux

d'enthousiasme, d'adhésion et de vision pratique différent. Le sujet semble faire consensus, tout en laissant apparaître des attentes variées quant à son contenu, son utilité concrète et son usage dans la pratique quotidienne.

Pour plusieurs répondants, la charte est perçue comme un outil nécessaire pour structurer l'usage de l'IA et prévenir les dérives. Le Responsable Fleet et Mobilité estime qu'« une sorte de policy autour, dans le futur, ça va être nécessaire, sinon ce sera du tout et du n'importe quoi », soulignant le besoin d'un cadre pour éviter une utilisation anarchique des outils d'IA. Même constat du côté de la Project Manager spécialisée IA, qui considère qu'une telle charte pourrait « permettre de réguler », notamment en matière de fuite de données ou de rôle de l'IA comme outil d'accompagnement et non de remplacement.

D'un point de vue plus institutionnel, le Consultant senior & représentant syndical voit dans cette charte un levier de transparence et de conformité : « c'est une bonne approche (...), notamment pour les aspects éthiques ». Il insiste sur le lien nécessaire avec le cadre légal existant et en construction, rappelant l'importance que les chartes soient « articulables et actionnables dans le monde du travail ». Dans son rôle de représentant, il évoque également le rôle que les syndicats pourraient jouer dans leur co-construction.

En revanche, le Consultant IA – Stratégie & Transformation interne adopte une posture plus critique et pragmatique : selon lui, « il faut le faire », principalement par obligation légale et image de conformité, mais il en relativise l'impact opérationnel : « qui connaît vraiment les chartes ? (...) C'est juste du bon sens ». Ce propos met en lumière un risque classique dans les démarches de gouvernance : celui de produire des documents qui restent symboliques ou peu intégrés aux pratiques quotidiennes.

Ainsi, si la charte est perçue comme un passage obligé dans l'intégration de l'IA – pour des raisons éthiques, légales et organisationnelles – son efficacité dépendra moins de son existence que de sa lisibilité, de sa diffusion et de son intégration réelle dans les pratiques. L'enjeu semble être de transformer un outil de conformité en un instrument de régulation intelligible et utile au quotidien pour les utilisateurs.

Place des syndicats

Dans les propos recueillis, la question du rôle des syndicats dans la régulation de l'intelligence artificielle (IA) en entreprise n'est abordée que par deux répondants, mais elle fait émerger des éléments importants pour comprendre les dynamiques actuelles et les perspectives futures de la régulation sociale de l'IA.

Le Consultant senior & représentant syndical développe une réflexion approfondie sur le rôle que doivent jouer les partenaires sociaux dans ce contexte technologique en mutation. Selon lui, la première étape consiste pour les syndicats à s'approprier le sujet, à comprendre « tous les tenants et aboutissants » de l'IA, afin de pouvoir en discuter de manière éclairée dans les instances de concertation. Il précise que ce travail ne porte pas tant sur les aspects techniques

que sur la portée sociétale et organisationnelle des usages de l'IA : « comprendre effectivement quelle est la portée de l'intelligence artificielle dans le monde du travail globalement ». Cette posture proactive se manifeste aussi à travers l'organisation d'ateliers spécifiques sur l'intelligence artificielle, organisés à l'initiative des syndicats.

Il indique que des discussions ont déjà eu lieu en concertation sociale pour poser les bases d'un dialogue sur la régulation future de l'IA dans l'entreprise. Même si ces échanges restent préliminaires, ils témoignent d'une prise de conscience collective, et d'un engagement à rester ouverts à la discussion, à mesure que l'IA prendra une place croissante dans l'organisation du travail. Cette perspective inclut la nécessité de comprendre les spécificités de chaque écosystème d'entreprise, afin d'évaluer si l'IA risque d'y générer des déséquilibres ou tensions : « il va falloir démêler, comprendre les écosystèmes spécifiques pour savoir si les influences dans un sens ou dans l'autre sont pertinentes ».

En revanche, le Responsable HR Administration & Payroll (Comp & Ben) brosse un tableau plus contrasté, en affirmant que les syndicats n'ont, à ce jour, encore exprimé aucune position concrète dans l'entreprise sur la question. Il nuance toutefois cette inertie par le fait que le sujet est jugé sensible, et que « les organisations syndicales commencent tout doucement à avoir de la littérature et à suivre le sujet de manière plus importante ». Cette observation suggère que la mobilisation syndicale sur l'IA est encore embryonnaire au niveau local, mais en cours de structuration à un niveau plus large.

Ainsi, si l'implication actuelle des syndicats reste encore inégale, une dynamique d'appropriation du sujet est bel et bien enclenchée, au moins chez certains représentants. Le rôle futur des syndicats dans la régulation de l'IA pourrait donc dépendre de leur capacité à renforcer leurs compétences, à adapter leurs outils de concertation, et à engager un dialogue informé et constructif avec les directions d'entreprise.

Divers

Les propos du consultant en IA – Stratégie & Transformation interne – offrent un éclairage riche sur les défis concrets de la régulation de l'IA en entreprise. Il insiste d'abord sur la difficulté à appliquer l'IA Act, qui oblige à identifier précisément où se trouve l'IA dans l'organisation : « Franchement, déjà, c'est pas simple. » Le secteur des RH est selon lui particulièrement exposé, en raison des risques accrus de discrimination et de biais.

Au-delà du cadre légal, il évoque des mécanismes techniques de régulation : préfiltres dans les prompts, visibilité sur les usages, ou encore monitoring encadré par le consentement des utilisateurs. Ces solutions permettent de limiter les dérives sans forcément bloquer l'innovation.

Enfin, il résume les leviers de régulation selon une approche « People, Process, Tools », soulignant que la formation, les procédures et les outils doivent être alignés pour encadrer l'IA

efficacement. Ces propos, bien qu'issus d'un seul répondant, illustrent les bases d'une gouvernance concrète et multidimensionnelle de l'IA.

Conclusion

L'analyse des données récoltées met en évidence une diversité marquée dans les niveaux de connaissance et de familiarité avec l'intelligence artificielle (IA) parmi les répondants. Bien que certains points communs émergent dans les usages ou la perception générale de l'outil, les personnes interrogées ne sont pas alignées sur plusieurs paramètres essentiels, notamment le fonctionnement de l'outil, la reconnaissance de ses limites, ou encore les dangers qu'il peut représenter. Cette divergence se traduit également dans les opinions sur les modalités de régulation de l'IA. Tous s'accordent sur la nécessité d'une charte interne, mais cette unanimité apparente masque des désaccords sur son rôle exact ou sur l'importance qu'elle doit occuper dans la stratégie de l'entreprise.

L'analyse des usages actuels met en lumière une distinction nette entre deux types d'initiatives : celles spontanément initiées par les employés via des outils comme ChatGPT, souvent à des fins personnelles ou exploratoires ; et celles portées par l'entreprise, via le développement d'outils internes, principalement orientés vers la sécurisation des données et l'optimisation des services clients. Les projets au service des départements supports apparaissent, quant à eux, moins prioritaires et moins dotés en ressources humaines. Cette répartition soulève la question de l'équité dans l'accès à l'innovation et de la reconnaissance du potentiel de l'IA dans les fonctions RH ou comptables, par exemple.

Sur le plan des motivations, il est également possible de distinguer celles des employés, qui relèvent à la fois de logiques "tirées" (amélioration de la productivité, curiosité, gain de temps) et "poussées" (anticiper les transformations, rester employable, être incité par la hiérarchie), de celles de l'entreprise, davantage centrées sur la productivité, l'attractivité, la crédibilité technologique, voire la valorisation commerciale potentielle des solutions IA développées en interne. Cette dissociation révèle une tension entre les intérêts stratégiques et les attentes opérationnelles.

Concernant l'adhésion des employés, même si certaines craintes ont été exprimées, on ne constate pas de résistance franche. La majorité des répondants reconnaissent les opportunités liées à l'IA, malgré quelques réserves sur les changements qu'elle implique. Ces réticences se justifient par trois facteurs : le manque d'information, le caractère encore flou de la régulation, et les incertitudes sur l'avenir des métiers. Ce dernier point fait d'ailleurs écho à la question du shadow AI, qui souligne l'utilisation informelle de l'IA par les employés sans encadrement adéquat, ce qui pose des enjeux à la fois éthiques, juridiques, organisationnels et managériaux.

Enfin, si l'IA peut susciter la crainte de remplacement d'emplois, les discours convergent plutôt vers l'idée d'une transformation des métiers. L'IA est perçue comme un outil complémentaire, capable de décharger les collaborateurs de tâches répétitives et d'augmenter

leur efficacité. Pour certains, elle pourrait entraîner une réduction des effectifs, mais rarement une suppression totale des fonctions. Ce changement de paradigme soulève toutefois de nouveaux enjeux RH : valorisation de l'expertise, réorganisation du travail, répartition équitable des gains de productivité, et reconnaissance de la création de contenu stratégique alimentant l'IA. Ces éléments devront être anticipés pour garantir une transition juste et inclusive.

Les risques et les défis soulevés sont nombreux, qu'ils soient d'ordre technique, éthique, juridique ou organisationnel. Contrairement à l'ordinateur ou comme ce fut le cas pour le télétravail, l'IA ne bénéficie pas encore d'une vision partagée au sein de l'organisation. Si la majorité des répondants semblent encore dans une phase d'exploration ou d'expérimentation, d'autres en ont une connaissance très poussée et technique. Même les profils les plus expérimentés, bien que plus à l'aise d'un point de vue technique, se confrontent aux mêmes incertitudes ou contraintes dans leur usage quotidien. Cette disparité s'explique principalement par deux facteurs : d'une part, la forte présence de profils informatiques dans l'organisation, qui maîtrisent mieux les enjeux de l'IA ; d'autre part, l'absence généralisée de formation et de structuration autour de l'outil.

Tous les participants soulignent en effet le manque de formation et d'information comme un frein majeur à une intégration efficace et sécurisée de l'IA. Si Orange incite à son usage, les employés, en particulier dans les départements transversaux comme les RH, n'ont pas encore accès aux ressources nécessaires pour comprendre et utiliser pleinement l'outil. Les quelques initiatives existantes restent ponctuelles et décentralisées. Ce déséquilibre crée un risque de fracture entre les consultants, très impliqués dans les projets liés à l'IA, et les autres services. Or, dans une entreprise technologique comme Orange, ces écarts pourraient devenir problématiques à moyen terme. La mise en place de formations, d'un accompagnement ciblé et d'un cadre clair devient donc cruciale, tant pour éviter la marginalisation d'une partie des salariés que pour garantir une adoption éthique et maîtrisée de l'IA.

Parmi les risques les mieux identifiés, celui lié à la fuite de données apparaît comme central. Tous les répondants s'accordent sur la nécessité d'éviter l'usage d'IA publiques pour des contenus confidentiels. Ce danger semble avoir été pris en compte dès le départ par l'entreprise, qui a misé sur le développement ou l'usage d'outils internes plus sécurisés. La culture technologique d'Orange, combinée à son expertise en IT, semble avoir permis d'anticiper ce risque mieux que d'autres.

Confrontation théorie, empirie

Cette étude met en lumière une série de défis organisationnels, sociaux et éthiques liés à l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques de travail, notamment en ressources humaines (RH). En confrontant les apports théoriques à des entretiens menés au sein d'une même entreprise, l'analyse révèle à la fois de fortes convergences et quelques écarts significatifs.

D'un côté, la perception de l'IA comme outil d'assistance, et non de remplacement, est partagée aussi bien par la littérature que par les professionnels interrogés. L'IA est envisagée comme un soutien pour déléguer les tâches répétitives ou peu valorisantes, ce qui permettrait de recentrer l'activité humaine sur les missions à plus forte valeur ajoutée — un enjeu particulièrement visible dans les fonctions RH.

Les deux sources alertent également sur un risque : celui de la perte de compétences essentielles. La théorie parle d'un appauvrissement cognitif lié à l'externalisation des tâches intellectuelles ; les répondants confirment concrètement ce danger, en évoquant la perte de pensée critique, de capacités rédactionnelles ou d'analyse si l'IA est utilisée de manière excessive.

L'importance du contact humain dans les métiers RH revient fortement dans les entretiens. Plusieurs personnes insistent sur le rôle central de l'écoute, de l'empathie ou du dialogue, difficilement remplaçables par une IA. Ce besoin d'humanisation fait écho aux travaux théoriques qui alertent sur le risque de dilution du lien social.

Autre point commun : la formation. Le manque de connaissances et de dispositifs d'apprentissage adaptés est identifié des deux côtés comme un frein majeur à une intégration fluide et responsable de l'IA.

En revanche, les enjeux éthiques, très présents dans la littérature — biais algorithmiques, transparence, protection des données, etc. — sont peu évoqués par les personnes interrogées. Un seul répondant mentionne brièvement les biais. Ce décalage montre une certaine méconnaissance ou une faible sensibilisation aux risques éthiques spécifiques aux usages de l'IA, particulièrement en RH.

Enfin, si les travaux théoriques appellent à développer un véritable dialogue social autour de l'IA, incluant les partenaires sociaux dans une logique de co-gouvernance, les entretiens montrent que cette concertation reste embryonnaire. Les initiatives demeurent locales, peu coordonnées, souvent portées par des profils techniques ou experts IA, avec peu d'implication transversale à ce stade.

Limites et perspectives

Limites

La principale limite rencontrée concerne la rapidité d'évolution du sujet étudié. L'intelligence artificielle étant en constante mutation, de nombreuses sources publiées il y a moins de trois ans se sont révélées partiellement obsolètes. Cette instabilité a compliqué le travail de documentation et nécessité une veille constante, afin de maintenir l'actualité des informations utilisées. Les résultats trouvés peuvent donc déjà être en partie obsolètes lors de la remise de ce travail.

De plus, c'est un sujet en construction au sein de l'entreprise qui avance rapidement et des choses ont pu évoluer entre le premier et dernier entretiens, créant des différences fictives entre les personnes.

Une limite autre limite concerne l'échantillon choisi. On peut constater que bien qu'il soit varié, il ne reprend pas toutes les fonctions existantes au sein de l'entreprise, ni tous les profils possibles. Bien que les entretiens aient été menés jusqu'à ce qu'ils n'apportent plus assez d'éléments nouveaux pour être pertinents, il est impossible de prétendre que ce mémoire représente l'ensemble de la réalité au sein de l'entreprise.

Les entretiens ont également plusieurs faiblesses. Tout d'abord, ils ont été réalisés entièrement en ligne à la demande des employés. Ce mode de communication complique parfois la récolte de données complètes car elle manque d'authenticité et rend difficile l'établissement d'un climat de confiance nécessaire pour récolter toutes les informations. Ceci, malgré la précision avant et la demande à la fin sur la confidentialité des propos.

Ensuite, deux répondants ont précisé avoir un temps limité (une heure) à consacrer à l'entretien. Malgré que toutes les questions aient pu être posées, il se peut que ces personnes aient accéléré les choses en évitant de trop développer des sujets ou en oubliant d'en évoquer. Cependant, l'une d'entre elles est revenue vers moi par écrit pour m'apporter des précisions qu'elle avait oubliées.

Perspectives

À l'issue de l'analyse, plusieurs recommandations ont été mises en lumière afin de préparer au mieux l'entreprise et ses employés aux défis liés à l'intégration de l'intelligence artificielle.

Tout d'abord, la mise en place de formations et la communication d'informations adaptées. Ceci semble être le plus urgent ou en tout cas le plus demandé. Tous insistent sur la nécessité de proposer des dispositifs d'apprentissage accessibles et adaptés selon les profils et selon leur niveau de connaissances initiales. Le résultat serait triple : réduire les écarts de compréhension entre les utilisateurs, favoriser l'adhésion et limiter les risques d'usages inappropriés ou non maîtrisés. Ces formations devraient couvrir à la fois les aspects techniques, critiques et éthiques afin de sensibiliser et informer la plus largement possible.

Ensuite, il faudrait développer des outils internes d'IA pour les fonctions transversales, notamment les services RH, marketing ou comptabilité. Plusieurs collaborateurs ont exprimé une volonté de la part de ces services, de participer au changement, mais déplorant un manque de clarté quant aux projets en cours et aux moyens disponibles. La création d'outils sur mesure, intégrés dans les environnements numériques existants, favorisera une appropriation progressive et sécurisée de l'IA, tout en renforçant l'adhésion des équipes.

Finalement, un enjeu majeur identifié est celui de la transformation des métiers. Il paraît nécessaire de considérer l'IA comme un levier de transformation professionnel et non pas comme un moyen de réduction du personnel. Il s'agit de revoir les tâches et responsabilités de chacun dans une logique d'augmentation de la productivité et d'adaptation au nouvel environnement de travail. Pour ce faire, les entreprises devront anticiper ces transformations

en cartographiant les évolutions possibles des métiers, en accompagnant les transitions, et en maintenant un dialogue ouvert avec les travailleurs et leurs représentants.

6. Bibliographie

1. Ajunwa, I., Crawford, K., & Schultz, J. (2017). Limitless worker surveillance. *California Law Review*, 105(3), 735. <https://doi.org/10.15779/z38br8mf94>
2. Aloisi, A., & Gramano, E. (2023). *Algorithmic management and collective bargaining: The new frontier of labour law*. Cambridge University Press.
3. Auclert, F., (2019), L'IA d'IBM peut vous dire quand vous allez démissionner !, Futura.
4. Bardu, J. (2025, 13 mai). Comment fonctionne l'IA ? Dans *CEFORA*. Semaine de L'IA, Belgique.
https://cevora.webinargeek.com/webinar/replay/1g_7I5_9vhRH8UHMx36uzRWiY9MyafKOKyBfKYRgbTc/
5. Barthélémy, J., & Cette, G. (2021). *Travail et changement technologique : de la civilisation de l'usine à celle du numérique*. Odile Jacob.
6. Benedetto-Meyer, M., & Boboc, A. (2021). *Sociologie du numérique au travail*. [Papier]. Armand Colin.
7. Beretti, P., & Bloch, A. (2016). *Homo numericus au travail*. Economica.
(Mention de F. Goux-Baudiment dans le texte.)
8. Berger, S., (2025), Quatre Belges sur dix n'utilisent jamais l'IA dans leur travail, La Libre Eco.
9. Bertolucci, M. (2023). *Bertolucci* [Papier]. Hermann.
10. Bird, S. (2025, June 13). Responsible AI investments and safeguards for facial recognition. Microsoft Azure Blog. <https://azure.microsoft.com/en-us/blog/responsible-ai-investments-and-safeguards-for-facial-recognition/>
11. Butcher, J., & Beridze, I. (2019). What is the State of Artificial Intelligence Governance Globally? *The RUSI Journal*, 164, 88 - 96.
12. Chamorro-Premuzic, T., Bersin, J., & Gifford, J. (2019). The New Rules of Talent Management. *Harvard Business Review*.
13. Conseil national du travail. (2022). *Avis n°2.230 relatif au télétravail, aux outils numériques et à la régulation en entreprise*.
14. Capterra. (s. d.). *memristor*. <https://fr.capterra.ca/glossary/469/memristor>
15. DeepSeek-AI. (2024, décembre). *DeepSeek-V3 Technical Report*. ArXiv.
<https://arxiv.org/html/2412.19437v1#S2>

16. Derave, C., Frydman, B., & Genicot, N. (2024). *L'intelligence artificielle face à l'État de droit*. Bruxelles : Bruylant.
17. De Ketele, J. M., & Roegiers, X. (1996). *Méthodologie du recueil d'informations: fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents* (3e éd.). Bruxelles, Belgique. De Boeck Université.
18. De Stefano, V., & Taes, Y. (2022). *Le dialogue social numérique : défis et perspectives*. *Revue belge de droit social*, 2022/2.
19. EDF. (2021). *Charte éthique de l'usage de l'IA dans les métiers RH*. Document interne EDF, partagé lors du colloque AI & Work 2021.
20. European Commission. (2021). *Proposal for a Regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*.
21. Fedus, W., Zoph, B., & Shazeer, N. (2021). Switch Transformers : scaling to trillion parameter models with simple and efficient sparsity. *Journal Of Machine Learning Research*, 1-40(3).
22. Frydman, B., Macq, B., Colmant, B., Périer-D'Ieteren, C., Restrepo Amariles, D., & Bersini, H. (2024). *Face aux défis de l'Intelligence artificielle générative* [Papier]. Académie Royale de Belgique.
23. Gelin, R. (2022). *Dernières nouvelles de l'intelligence artificielle*. [Papier]. Flammarion.
24. Guenole, N., & Feinzig, S. (2018). The business case for AI in HR : With insights and tips on getting started. Dans *IBM Watson Talent* (N° 81019981-USEN-00).
25. Kassel, R. (2023, 9 novembre). *Perceptron : qu'est-ce que c'est et à quoi ça sert ?* DataScientest. <https://datascientest.com/perceptron>
26. LACREME.AI. (s. d.). Amber by inFeedo - Avis, Prix et Fonctionnalités IA. <https://www.lacreme.ai/outil/amber-by-infeedo>
27. Lamri, J., Tertrais, G., & Silver, A. (2023). *Travailler à l'ère des IA génératives*. [Papier]. Issy-les-Moulineaux : EMS Management.
28. Legrain, D.,(2025). *Semaine de l'IA - L'IA pour mon travail* [Vidéo]. CeforaCevora.. <https://www.youtube.com/watch?v=SZDXBFpb3XY>
29. Mermillod, M. (2024, août). *De l'intelligence humaine à l'intelligence artificielle*. [Papier]. Deboeck supérieur.
30. Mounier, P. (2022). *Les nouveaux outils de l'entreprise de demain*. [Papier]. Afnor éditions.

31. *Numérique : quel impact environnemental ?* - ADEME Infos. (2022, avril). ADEME Infos. <https://infos.ademe.fr/magazine-avril-2022/faits-et-chiffres/numerique-quel-impact-environnemental/>
32. Oecd. (2021). Teleworking in the COVID-19 pandemic : Trends and prospects. Dans *OECD Policy Responses To Coronavirus (Covid-19)*. <https://doi.org/10.1787/72a416b6-en>
33. Orange Business. (s. d.). *Areas of expertise*. <https://jobs.digital.orange-business.com/departments>
34. Orange Business. (s. d.-a). *Orange Business - We are digital : Our history*. <https://jobs.digital.orange-business.com/>
35. Orange Business. (s. d.-b). # *WeAreDigital - Orange Business*. <https://jobs.digital.orange-business.com/pages/wearedigital>
36. Orange Business. (2023). *Rebranding day 2023 - Orange Business*. <https://jobs.digital.orange-business.com/pages/rebranding-day-2023?utm>
37. Opal Solutions. (2024, 28 février). *L'Intelligence Artificielle révolutionne la gestion de la charge de travail des soignants*. <https://opalsolutions.be/fr/lintelligence-artificielle-pour-la-prevision-de-la-charge-de-travail/>
38. Paillé, P. (2012). L'entretien de recherche centré sur le vécu. Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo, 1(1).
39. Pallié, P., & Mucchielli, A. (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3^{ème} édition ed.). Paris : Armand Colin.
40. Redazione, L. (2025, 29 janvier). *How energy-efficient is DeepSeek, China's AI disruptor ?* Rinnovabili. https://www.rinnovabili.net/business/markets/deepseeks-energy-consumption-ais-75-power-cut/?utm_source=chatgpt.com
41. Remote Team. (2025, 17 juin). *Best Practices for Remote Work Performance Management*. Fastlane Recruit. <https://fastlanerecruit.com/blog/best-practices-for-remote-work-performance-management/#:~:text=Content%20Outline,Enable%20Healthy%20Work%20Life%20Balance>
42. Roder, S. (2023). *Guide pratique de l'intelligence artificielle dans l'entreprise : après ChatGPT, créer de la valeur, augmenter la performance* (2^e éd.). [Papier]. Eyrolles.

43. The shift project. (2025). Intelligence artificielle, données, calcul : quelles infrastructures dans un monde décarboné ? : Rapport intermédiaire - mars 2025. Dans *The Shift Project*.
https://theshiftproject.org/app/uploads/2025/04/2025_03_06-TSP-Rapport-intermediaire-IA-queelles-infra-num-monde-decarbone.pdf
44. Shazeer, N., Mirhoseini, A., Maziarz, K., Davis, A., Le, Q., Hinton, G., & Dean, J. (2017). OUTRAGEOUSLY LARGE NEURAL NETWORKS : THE SPARSELY-GATED MIXTURE-OF-EXPERTS LAYER [PDF]. Dans *ICLR 2017*.
<https://arxiv.org/pdf/1701.06538>
45. Sotra. (2025). *Artificial intelligence in HR: new perspectives and regulations*.
<https://sotra.be/news/716>
46. Strickland, E., 2022, AI's Threats to Jobs and Human Happiness Are Real But short-term job chaos will give way to long-term prosperity, says AI expert Kai-Fu Lee, IEEE Spectrum.
47. Strubell, E., Ganesh, A., & McCallum, A. (2019). Energy and Policy Considerations for Deep Learning in NLP. *ACL*.
48. Van Campenhoudt, L., Marquet, J. et Quivy, R. (2017). Cinquième étape – L'observation. Manuel de recherche en sciences sociales (p. 201-262). Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.vanc.2017.01.0199>.

7. Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Introduction

Bonjour et merci de participer à cet entretien. Je réalise un mémoire de fin d'études sur l'intégration de l'intelligence artificielle dans le domaine des ressources humaines et plus largement dans les relations de travail. L'objectif de cette rencontre est de mieux comprendre votre perception de l'IA, les usages éventuels dans votre organisation, ainsi que les opportunités, les craintes et voir comment tout cela est discuté dans la concertation sociale.

Si vous le désirez, cet entretien est **anonyme**, dure environ **45 minutes**, et les données seront utilisées uniquement dans un cadre académique.

- Demande autorisation enregistrement

1. Profil du répondant

1. **Pouvez-vous vous présenter brièvement ?** (Poste, entreprise, secteur d'activité)
2. **Quelles sont vos principales missions et responsabilités (en RH) ?**
3. **Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce domaine ?**

2. Utilisation générale de l'IA

4. **Quels outils d'IA utilisez-vous actuellement ?** (Exemples : ChatGPT, logiciels de recrutement automatisé, analyse de données, etc.)
5. **Depuis quand utilisez-vous l'IA (*dans vos missions RH*) ?**
6. **Comment ce projet d'implémentation a-t-il été initié ?** (Initiative personnelle, décision de l'entreprise, recommandation externe...)
7. **Quels étaient les objectifs initiaux en intégrant l'IA ?** (Gain de temps, amélioration de la qualité, réduction des coûts, curiosité...)
8. **Quelles tâches RH effectuez-vous aujourd'hui avec l'IA ?**
9. **Comment ces tâches étaient-elles réalisées avant ?**

4. Opportunités et limites perçues

10. Quels avantages ou gains potentiels voyez-vous dans l'usage de l'IA au travail ?
11. **Quels sont les principaux changements que vous avez constatés dans votre quotidien ?** (Gain de temps, évolution des compétences requises, nouvelles responsabilités...)
12. **Avez-vous remarqué une évolution dans l'utilisation de l'IA depuis son intégration ?** (Ex : élargissement des cas d'usage, ajustements après des retours d'expérience, abandon de certaines fonctionnalités...)

Limites :

13. **Avez-vous identifié des risques liés à l'usage de l'IA en RH ?** (*Biais algorithmiques, perte de contact humain, erreurs de l'IA, confidentialité des données...*)
14. **Comment votre entreprise gère-t-elle ces risques ?** (*Politiques internes, formation des collaborateurs, supervision humaine...*)
15. **Avez-vous personnellement été confronté(e) à des limites ou problèmes liés à l'IA ?** (*Exemples concrets*)

5. Inquiétudes et craintes

16. Des inquiétudes ont-elles été exprimées par des salariés ou des représentants du personnel ?
17. Diriez-vous que l'IA modifie la relation de confiance entre les travailleurs et le département des ressources humaines ?
18. **Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui souhaite intégrer l'IA dans ses processus RH ?**

6. Concertation sociale

19. *Cette thématique a-t-elle déjà abordée en concertation sociale (CE, CPPT, délégation syndicale, etc.) ?*
20. *Si oui, sous quelle forme (information, discussion, consultation, accord, etc.) ?*
21. *Selon vous, quel rôle devraient jouer les partenaires sociaux dans l'encadrement de l'IA ?*

22. *Pensez-vous qu'il serait utile de mettre en place des règles internes ou une charte sur l'usage éthique de l'IA ?*

7. Prospective et attentes

- 23. Comment voyez-vous l'évolution de l'IA dans votre entreprise dans les 5 prochaines années ?
- 24. De quelles conditions aurait-on besoin pour que cette transition soit positive ?
- 25. Quels soutiens ou accompagnements seraient utiles pour vous ou vos équipes ?

8. Clôture

- Souhaitez-vous ajouter un élément ou une expérience qui n'aurait pas encore abordé ?
- Accepteriez-vous que je vous recontacte si j'ai besoin de précisions sur vos réponses ? Un Merci beaucoup pour le temps que vous avez accordé cet entretien.

Annexe 2 : Profil des répondants

Responsable Fleet et Mobilité : La répondante travaille depuis plus de 20 ans dans l'entreprise, dont environ 12 à 13 ans, aujourd'hui. Depuis 8 ans, elle occupe un poste de Fleet Manager, avec une spécialisation croissante dans la gestion du budget mobilité depuis environ 3 à 4 ans.

Ses responsabilités incluent :

- le renouvellement des véhicules (fin de leasing, accompagnement des collaborateurs dans leur choix),
- la gestion du budget mobilité (avec ou sans voiture),
- l'onboarding des nouveaux employés concernant les options de mobilité,
- la supervision des bornes de recharge électrique (enjeu complexe du fait du cadre légal instable en Belgique),
- la coordination avec les fournisseurs externes (Arval, dealers, Fleet International Enterprise pour l'opérationnel).

Elle insiste sur la complexité croissante du secteur, notamment liée à l'électrification des véhicules et à l'instabilité réglementaire. Elle occupe donc une fonction opérationnelle et stratégique, en lien direct avec la transition écologique et les enjeux RH liés à la mobilité.

Project Manager, spécialisée IA : Titulaire d'un bagage financier (audit et analyse financière pendant 4 ans), la répondante a rejoint l'entreprise il y a 3 ans, d'abord comme Business Analyst pendant 6 mois, avant d'intégrer l'équipe Project Management, malgré un écart d'expérience initial avec les critères de sélection. Elle est aujourd'hui Project Manager confirmée.

Elle a piloté des projets dans :

- le secteur public (ex. ABC, auditorat belge de la concurrence ; TEC),
- le secteur privé (ex. L'Oréal),
- des projets internes, parfois facturables.

Depuis deux mois, elle est en intermission et se consacre à des initiatives internes liées à l'intelligence artificielle, ainsi qu'à la montée en compétences sur de nouveaux outils.

Fait marquant : elle a rédigé son mémoire de fin d'études sur l'IA dans l'industrie du luxe, montrant un intérêt ancien et constant pour la digitalisation, y compris en période

pré-ChatGPT. Elle se positionne donc à la croisée des compétences métiers (finance, gestion de projet) et technologiques (IA).

AI Change Manager & Faction Lead : La répondante occupe un double rôle:

- "Faction Lead" (ou *team lead*) en charge de la livraison de projets, encadrant une équipe de consultants ;
- "AI Change Manager", fonction exercée depuis un an, visant à intégrer l'intelligence artificielle dans les pratiques quotidiennes des collaborateurs, tant pour les missions client que pour les activités internes.

Elle évolue historiquement dans le domaine du Customer Experience (CX), avec un rôle de pilotage, mais sans lien direct avec l'IA avant cette fonction récente. Son engagement dans le changement technologique témoigne d'un positionnement à l'intersection entre accompagnement humain, transformation digitale, et adoption de l'IA dans les pratiques de travail

Responsable HR Administration & Payroll (Camp & Ben) : Fort de 12 années d'expérience, le répondant travail au sein du service RH Administration et Payroll, plus précisément dans l'équipe Compensation & Benefits (Comp & Ben). Il gère avec son équipe de 5 personnes :

- l'administration du personnel,
- la politique de rémunération,
- la gestion des voitures de société et des avantages extra-légaux,
- ainsi que le respect du cadre légal.

Il a précédemment travaillé 12 ans dans une autre entreprise de conseil, également dans des fonctions internes en HR administration et Payroll, toujours dans des environnements internationaux.

Son rôle consiste à soutenir le business dans son développement en apportant une expertise RH orientée vers :

- la cohérence et l'optimisation des systèmes de rémunération,
- la réduction des coûts,
- et la mise en place de solutions et processus innovants pour fluidifier la gestion des salaires et des bénéfices.

Consultant senior & Représentant syndical : Ingénieur civil de formation, le répondant a rejoint la société en 1999 comme consultant, à une époque où elle était encore une petite structure spécialisée dans le conseil bancaire, avant les fusions. Il possède donc plus de 25 ans d'ancienneté.

Son parcours professionnel s'est déroulé principalement dans le secteur bancaire et assurantiel, avec une spécialisation progressive dans :

- la constitution de datawarehouses,
- la gestion des risques (notamment opérationnels et réglementaires),
- puis des fonctions de Project Manager et Program Manager dans des grands groupes.

Ses missions consistent à :

- structurer des projets complexes, organiser les ressources et suivre les livrables,
- gérer les risques, le planning, et les budgets,
- accompagner des clients variés (finance, pharmaceutique, systèmes de paiement) dans leur digitalisation et réorganisation opérationnelle.

Côté syndical, il est représentant du personnel depuis 2020, à l'initiative de la première représentation syndicale dans l'entreprise. Il est actuellement dans son deuxième mandat, élu par ses collègues, il intervient donc dans les concertations sociales.

Il combine donc une expertise technique approfondie avec un engagement social, au croisement entre conseil stratégique et dialogue social interne.

Responsable IA – Stratégie & Transformation interne : Le répondant est actuellement consultant en intelligence artificielle au sein de l'entreprise. Il pilote :

- la définition de l'offre et de la stratégie IA dans les entreprises clientes.
- ainsi que la transformation interne liée à l'adoption de l'IA par les consultants en collaboration avec d'autres acteurs (lorsqu'il n'a pas de mission chez un client)

De formation, il est physicien théoricien diplômé de l'ULB. Il s'est ensuite spécialisé comme data scientist, puis lead data scientist, en travaillant dans la consultance, avec une expérience à l'international. Il est aujourd'hui en charge d'activités en Belgique et en Europe.

Son parcours illustre une expertise technique solide couplée à une fonction de pilotage stratégique, à la jonction entre connaissance scientifique, développement commercial et transformation organisationnelle par l'IA.

Compensation & Benefits Business Partner : Elle travaille au sein de l'entreprise depuis bientôt 4 ans, où elle occupe la fonction de Compensation and Benefits Business Partner. Elle est spécialisée en hard HR, avec une expérience préalable de près de 3 ans dans un secrétariat social, ce qui correspond à un parcours classique d'évolution vers un poste RH en entreprise.

Titulaire d'un master en gestion des ressources humaines de l'ULB, elle est chargée :

- de la gestion de la paie et de la législation sociale,
- du suivi administratif RH (congrés, sécurité sociale, ONEM, fiscalité),
- de la mise en place et du maintien des politiques de rémunération et d'avantages extra-légaux.

Elle collabore régulièrement avec des partenaires externes (secrétariat social, ONSS, ONEM, etc.).

Elle précise que dans l'organisation actuelle, les missions RH sont clairement séparées : l'équipe « Comp & Ben » gère le *hard HR*, tandis que le *soft HR* (recrutement, développement, culture) est pris en charge par l'équipe People and Culture.

Annexe 3 : retranscription interview AI Change Manager & Faction Lead :

Charlotte : Tout d'abord bonjour, et merci de participer à cet entretien que je fais dans le cadre de mon mémoire. Est-ce que tu préfère que ce soit anonyme, je peux?

Répondant : Mmmh je sais pas si...

Charlotte : Ca dépend ce que tu vas dire peut être ?

Répondant : Oui, ok mais non, pas besoin

1 : Ok... donc première question, est ce que tu peux te décrire brièvement... dans l'entreprise ? Ton post, ce que tu fais...

Répondant : Ce que je fais ? (rire) ca va vraiment être difficile

1 : en quelque mots

Répondant : Pour soutenir mon domaine de travail, moi j'ai un rôle autant « facteur lead » pour la partie livraison de projet alors j'ai une équipe de consultants mais aussi j'ai un rôle de

« change manager », « AI change manager » et mon rôle autour de « change management » c'est vraiment un essayer d'intégrer l'IA comme un outils de travail pour le day to day du consultant mais aussi des gens dans l'interne

1 : OK et ça fait combien de temps que tu es dans ce domaine ?

Répondant : pour le domaine de « AI change manager » j'ai pris mon rôle ça fait un an

1 : OK

Répondant : ouais

1 : de ici ?

Répondant : oui

1 : et avant t'avais fait ... ?

Répondant : ouais j'ai avant j'ai j'étais toujours dans le domaine « CX » autant « faction lead » mais pas nécessairement lié à l'IA ça c'est pour moi heu

1 : et du coup au niveau de ton utilisation professionnelle est-ce que tu utilises l'IA toi ?

Répondant : oui, moi je l'utilise euh sans penser à mes tâches de « change manager » parce que c'est lié à l'IA, si je pense à mes tâches de « faction Lead » ou même de consultante dans des projets chez les clients, j'utilise des IA assistance comme Copilote ou, comme maintenant on a un outil spécifique qui s'appelle « live intelligence » pour soutenir des analyses spécifiques au client contexte client. Aussi pour la partie prévente, je l'utilise beaucoup pour inspirer un peu le l'offre pour un peu ouais on va dire, on a des offres, mais de temps en temps, il faut toujours affiner l'offre pour que ça ça donne un peu plus de sens pour les clients pour les contextes clients alors j'utilise l'IA pour ça

1 : OK donc c'est euh y a Copilote et l'autre pour...

Répondant : l'autre maintenant s'appelle « Life science » c'est un outil Orange euh et normalement c'est un outil qu'ils vont lancer à vendre aux diverses clients c'est pas que un outil en interne mais j'ai j'ai eu accès à l'outils vu que moi je suis dans les contextes y a mais je l'utilise dans des autres contextes pas nécessairement pour l'IA, pour le projet d'IA.

1 : heu et donc depuis toujours t'utilises l'IA ? ou ça fait combien de temps que vraiment tu l'as intégré

Répondant : je l'ai intégré ça fait déjà Répondant ans, quand avec les le « boom » de chatGPT, c'est là où j'ai commencé à à jouer un peu avec l'IA, mais surtout générative IA et parce que

l'IA c'est c'était un domaine qui existait déjà depuis longtemps mais c'était pas nécessairement bah ma propriété ou mon les contextes de travail parce que je travaille surtout dans dans des solutions ou chez les clients de « costumer expérience » et et on touchait pas vraiment à la l'intelligence artificielle alors personnellement comme en tant que consultant « faction lead », « change manager ». c'était depuis le boom de chatGPT, c'est là où j'ai vraiment eu un intérêt de de l'utiliser

Charlotte : Un peu comme tout le monde finalement avec chatGPT

Répondant : ouais

Charlotte : okay et euh le le fait que tu utilises l'IA, est ce que c'est toi même qui a pris la décision ou est-ce que c'est Orange qui a imposé ou encourager

Répondant : C'était un peu le Répondant. Au début c'était moi, vu cette boum ça ça beaucoup ça à pris mon intérêt parce que je me suis dit j'ai j'étais c'était, je pense j'avais peur au début, parce que je me suis dit mon rôle de consultant va beaucoup de changer et de mon équipe et dans les domaines de de travail qu'on a aujourd'hui les projets vont être transformés alors moi je dois apprendre je dois intégrer d'une manière une autre cet outil et les différents outils qui utilisent l'IA. Alors je pense que c'était la le première chose qui arrivait, après Orange euh dans mon rôle de « change manager » ils ont postulé ça, ils cherchaient quelqu'un l'année passée et quand j'ai vu ça je me suis dit mais c'est ça que je dois faire parce que comme ça j'ai je vais être un peu responsable à à vraiment le faire et c'est comme ça que... Je dirais aussi chez Orange on pousse vers ça, mais pas nécessairement Charlotte00% tu vois : c'est pas la seule priorité aujourd'hui

Charlotte : et euh quand tu utilises l'IA, il y a Répondant questions dans la question, quel était toi tes objectifs quand tu utilises y a et quels sont les objectifs d'orange avec le fait de vouloir intégrer l'IA

Répondant : euh ok pour moi... tu veux que je t'explique les Répondant ?

Charlotte : si tu sais

Répondant : euh franchement pour moi au début c'était exploratoire, c'était pas clair pour moi qu'est-ce que je pouvais attendre de l'IA. Il y avait beaucoup de de marketing autour de de des avantages bénéfiques, je voulais juste tester et voir vraiment si c'était réel que j'allais être un peu plus productif ou la qualité de mon travail elle est améliorée. Après avec les temps et vu que on se forme aussi à comment interagir avec l'IA, j'ai découvert que c'est pas nécessairement que je suis un peu plus productif ou que je peux faire mais que je peux optimiser on va dire mes tâches de de ce que je dois faire dans mon contexte, mais c'est vraiment les qualités. J'essaye d'améliorer toujours la qualité de mon travail en utilisant l'IA.

A côté, pour Orange l'intérêt est dans les programmes que je gère avec mon rôle de « IA exchange manager » l'intérêt c'est vraiment essayer de, déjà intégrer l'IA dans la manière comme on travaille euh mais avec l'objectif on doit être plus productif (au début c'était ça l'objectif). En termes les consultants doivent intégrer ces outils comme j'avais expliqué dans mon cas personnel, c'est se sentir plus productif, plus efficace, mais en même temps ils attendaient que on allait améliorer la qualité de livraison de projet chez les clients et aussi il y a une autre objectif et c'est de dans la partie « Orange interne », c'est des dire, il faut qu'il n'y ai pas que une faction, une une équipe de personnes dédiées à la data science et c'est ça les cas depuis quelques années on a déjà un équipe dédiée à des projets spécifiques on dans l'IA. L'idée c'est que comme demain tout le monde va devoir travailler dans des projets comme ça ou d'une manière ou une autre ça va toucher à l'IA il faut qu'on, je sais pas comment dire c'est le mot, mais « upskills » il euh augmenter en compétence parce que demain les consultants doivent pouvoir le faire et on a un peu un risque tu vois sur on va pas euh investir là-dessus.

Charlotte : okay donc c'est plus, mieux et rester concurrent ?

Répondant : oui oui

Charlotte : ok on et aujourd'hui quelle tâche c'est possible de réaliser avec l'IA de Orange et le reste de l'IA et qu'est-ce que toi t'en fais par exemple ?

Répondant : je pense que il y a diverses tâches. J'ai essayé déjà de voir partie rôle ou profil dans l'entreprise quelles seraient les tâches plus pertinentes. C'était plutôt l'analyse dans dans les cas de Copilote par exemple, si on allait prendre une décision d'investir sur des licences, voir quel profil spécifiquement pourrait mieux en profiter de de des des fonctionnalités Copilote. Au niveau général, je peux dire c'est aider c'est toujours un un système level, je pense qu'on est pas là encore pour dire que les IA va tout faire pour nous. On va faire vraiment automatiser de A à Z des processus, en tout cas c'est pas notre situation actuelle chez Orange digital service Europe, mais déjà assister les personnes dans des tâches comme par exemple améliorer la la réponse en des emails, mieux structurés une structure un peu plus puissante avec des informations plus correctes, optimiser un peu la la manière comme tu faire des recherches aussi parce que peut-être tu perdes aujourd'hui tu peux pas trop de temps en cherchant de de de des informations qui existent dans diverses fichiers, l'IA peut aider à recollecter ça mais aussi donner une synthèse de ça vraiment, résumé l'information qu'il te faut. Alors je dirais ça aussi, investiguer des choses qui tu va pas nécessairement trouver dans une seule endroit de de de de recherche, en sorte site web exemple. C'est vraiment haut niveau à ça que j'étais décrit parce que je pense qu'il faut aller dans chaque profil spécifique

Charlotte : mmmhm ok

Répondant : Mieux définir ça...

Charlotte : chacun aura une usage différente en fait

Répondant : si oui ça dépend de leur métier, de travail, par exemple les développeurs, on a on a de consultants qui sont de leur expertise est vraiment technique ils vont aller faire du code là l'assistance pourrait être euh décrire, écrire les codes alors l'IA peut deviner d'une manière ou une autre dans la ligne de code comme tu écris dans un langage normal bah si tu écris dans ton langage de code ça peut te suggérer qu'est-ce qui doit continuer ta ligne de code par exemple. Ca pourrait aussi t'aider à analyser les code existant d'une application pour dire : OK je vais je pourrais améliorer les codes de cette manière. Tu vois ? Mais c'est vraiment différent à mon contexte

Charlotte : Oui oui, je sais que pour les, pour tout ce qui est code et informatique il est très très fort

Répondant : ouais et il y a des assistantes spécifiques chez Orange pour la partie interne. On essaye maintenant de donner des licences pour Copilot GitHub par exemple. C'est comme un Copilote, comme lesquels tu as utilisés et que j'utilise aussi mais il est fait pour les développeur.

Charlotte : Ok. Ducoup, on revient à toi personnellement, est ce que tu as remarquée des changements dans ta manière de travailler ? Ya des choses, que t'arrête de faire ou des compétences que tu as acquise ou du temps que tu gagnes, ?

Répondant : Oui oui, je pense que j'ai noté que il y a dans mon contexte, il y a toujours des choses. Quand j'ai une nouvelle tâches ou un nouveau sujet à prendre en charge, avant ça me prenait un peu plus de temps à de... vraiment comment je fais ça ? comme, t je commence, comment je me lance sur qlq chose qui est nouveau pour moi ? Et je devais, avant je prenais vraiment un peu plus de temps pour restructurer l'approche, voir comment je peux aborder ce sujet ? Aujourd'hui avec l'IA et avec le... tout ce que j'utilises, je peux déjà faintuner cette approche, je ne dois pas attendre assez de temps pour réfléchir trop a qlq chose que je ne connais pas mais je me lance plus facilement et j'ai déjà commencé à explorer avec l'IA pour que je peux avoir une idée plus facile de comment l'aborder. Est-ce que c'est c'est nécessairement la, ce que je sens que c'est ça améliore mon intelligence ? c'est là où je doute, parce que de temps en temps je me suis dit avant peut-être faire une analyse de à la Z, oui ça prenait un peu plus de temps, mais j'ai été capable de le faire Charlotte00% et j'allais écrire, tout d'écrire tout. Maintenant si je dois faire le même travail, peut-être bah j'ai juste, vu que j'ai ces facilité de ces outils, j'évite le faire tu vois, de trop analyser ou au début et peut-être de temps en temps j'ai un peu peur tu vois de de dire : okay je vais perdre ces compétences des surtout dans dans mon domaine hein en tant que consultant je travaille comme business analyst et fonctionnel, alors tu dois beaucoup analyser des choses. Je sais pas si je perds ces

compétences. Mais j'ai quand même des autres compétences oui pour répondre à ta question oui certainement parce que j'ai j'ai déjà mis la compétence est déjà savoir comment interagir pour avoir les les outputs exacts que tu attends. Ca c'est déjà une compétence que tu dois avoir pour profiter de de l'IA. Et aussi euh oui peut-être je je suis un peu plus vite je fais des choses un peu plus vite d'une manière ou une autre, des choses qui sont un peu plus facile de faire ou quoi. Je je trouve que j'ai un moyen facile, un mécanisme de utiliser l'IA et sortir de choses un peu plus

Charlotte : Est-ce que tu as remarqué une évolution dans l'utilisation que tu faisais de l'IA ? plus tu l'utilises plus tu vois que ça change où ça reste globalement ?

Répondant : non ça change beaucoup. Il y a toujours des améliorations il y a toujours de si un jour j'ai testé un outils et si j'ai été pas convaincue, peut-être depuis quelques mois j'essaie de nouveau et je vois déjà qu'il y a des améliorations dans le type de de résultats que tu que tu peux avoir. Ça aussi des fonctionnalités euh je vois dans des outils standards qui sont de plus en plus travaillé sur comment aider les utilisateurs à les utiliser pour guider mieux des personnes qui n'ont pas encore la compétence de comment interagir avec les IA. Aujourd'hui, surtout cette année il y a les grands travaillent à faire et c'est vraiment utilisait l'IA pour automatiser des tâches et vraiment avoir une autre ouais « business process automation » autour de divers domaines at work et c'est ça je pense que va être la la priorité pour beaucoup beaucoup d'entreprises mais aussi pour ceux qui développent des solutions IA. Ca répond à ta question ?

Charlotte : Oui oui c'est bien. Est-ce que.... Maintenant on va focaliser plus sur le le RH où ça peut être payroll mais aussi il y a d'autres avec *** et tout ça, est-ce que t'as remarqué qu'il y aurait des risques liés à l'utilisation de l'IA dans la RH ? Par exemple la confidentialité ou la perte de contact humain ou la prise de décision qui serait un peu limite ...

Répondant : I y a il y a certainement des risques de « data privacy, data security », Je pense que c'est pour ça qu'il faut faire attention autant employeur employé où vraiment avoir accès à des outils sécurisés sécurisaient où on est on est sûr que...C'est de dire que c'est sécurisé, les données vont pas à sortir de notre écosystème on va dire IT, comme ça on protège les données des nos employés. Mais en même temps vu que ouais même dans l'interne hein puis la RH utilise un outil qui va permettre d'accéder à beaucoup d'informations personnelles aussi de de tout le monde autour de l'entreprise, il faut s'assurer que ils sont conscientes où est-ce que, où est-ce que j'ai mis cette information ? dans quel outil IA ? mais pour quel but j'utilise l'IA ? alors pour moi les risques c'est aussi OK il y a cette toujours cette question est-ce que j'utilise...Par exemple je je sais qu'il y a beaucoup de mondes qui utilisent le ChatGPT parce que ça peut résoudre beaucoup de choses et aujourd'hui on n'a pas donné accès à tout le monde à tous les outils qu'il faut, peut-être alors alors il y a déjà un potentiel risque que on on voit pour le data protection. Mais il y a aussi, par exemple, dans les petites projets qui ont développé l'année passée pour la RH euh même l'équipe qui a développé la solution ou juste

le POC (proof of concept) à l'époque, imagine que tu donnes accès à toute une database de d'information privée. L'équipe qui va développer une solution il y a et il a il faut-il faut bien s'assurer que dans la partie de de projets ou d'implémentation d'outils, d'une manière une autre on a un mécanisme de protéger les données de les des employés. Pour la partie euh risques qui ont perdu un peu le le contacts humain, je dirais que ça doit être moins important. Vraiment je pense que c'est c'est bien que on optimise les temps et la qualité que la RH peut donner vraiment à employés pour des sujets un peu plus critiques, plutôt que de s'occuper de chaque petite question que quelqu'un peut avoir. Je vois mon avis, il on aura toujours besoin de des humains oui surtout dans le domaine RH

Charlotte : c'est plutôt, utiliser à meilleur essient le temps que les humaines ont...

Répondant : Oui oui, peut être, le risque sera que il y aura qlq personne, par exemple, il y aura des équipe moins quantité de personne dans une équipe RH, si on arrive vraiment à avoir une automatisation de processus ... mais les gens qui seront là, ils auront vraiment le temps pour des sujets clés et pour interagir avec les gens en tant que humaine. Peut-être les gens qui aujourd'hui s'occupent dans la RH de faire des choses trop trop opérationnelle,s de copier coller ici, fait ça, envoyer cette email ...ce type de tâches vont disparaître malheureusement ça peut être un risque.

Charlotte : Et au niveau de du coup des risque que tu as mentionné, comment est-ce que Orange gère tout ça . Comment est-ce que l'orange voit ces problèmes et essaye de... ?

Répondant : Pour la partie data protection, je pense que c'est...Pour tout ce qui est de de l'IT de de les choix technologiques : c'est de toujours avoir de bonnes practices dans les choix technologiques. Par exemple, aujourd'hui, on considère que des outils Microsoft. Pourquoi ? Parce que on a toutes nos informations cloud dans une cloud Microsoft, alors ça va être plus facile de protéger les données. On va aussi faire confiance à les aspects de sécurité que Microsoft promet dans dans leurs outils et notre choix c'est de dire : on va pas tout faire nous-mêmes, même si on a la possibilité, parce qu'on a des des équipes compétentes pour développer des outils techniques, mais on attend peut-être que Microsoft ou de ouais de de vraiment de nom des grands noms dans l'industrie mettent en place quelque chose standard comme Copilot par exemple. Là on on sait que l'architecture et toute la l'aspect sécurité c'est c'est c'est la responsabilité des Microsoft et alors on fait juste confiance que ça soit sécurisé. C'est eux qui sont en charge de ça au lieu de dire on va faire tout nous-mêmes et c'est nous qui doit sécuriser tout et et penser à tout ça. Pour la partie plutôt dans dans des petits projets comme le POC (proof of concept) lequel je parlais là par exemple c'est l'équipe projet qui développe qui doit être consciente dans dans ce cas spécifique, c'était moi à dire moi je préfère de, au lieu de me connecter directement dans les mailbox de la RH pour mon test, je vais plutôt créer un un mailbox spécifique pour faire la simulation de ce qui est attendus et c'est que pour les personnes qui ont... qui ont vraiment les droits de voir cette information, qui on va le connecter directement avec l'information. Et pour la partie de des

risques de peut-être de personnel, de réduction de personnel, je veux pas dire une révolution complète mais la transformation de compétences dans la RH, là c'est c'est un peu la l'objectif de mon programme aussi. C'est de dire : OK aujourd'hui tu fais ça, demain tu n'auras pas nécessairement besoin de le faire, et tu dois pas avoir peur parce que tu dois peut-être apprendre à faire des choses différemment. Tu vas avoir un peu plus de travail peut-être, mais c'est un peu conscientiser les gens aussi à l'importance d'accepter parce que c'est quelque chose inévitable qui on peut pas bloquer.

Charlotte : Et est-ce que y a est-ce que vous prenez en compte le risque l'IA commettre des erreurs ? est-ce que comment vous faites ça ? est-ce que vous lui faites entièrement confiance ou ce que vous obligez quand même que y ai un contrôle humain ? Est-ce que vous en parlez ?

Répondant : Tu veux dire en général ?

Charlotte : oui

Répondant : De manière non je sais que vu que c'est c'est un nouvel sujet, enfin pas nouvelle mais l'adoption de l'IA c'est quelque chose qu'on a on a démarré l'année passée. L'idée c'est que on au début, il y a toujours cette peur. On va lancer une solution directe, par exemple avoir les chatbot en direct avec le les employés. Au lieu de faire ça, bah on va peut-être beaucoup tester ou beaucoup ça servir de cette chatbot au niveau RH et après on on continue avec les mécanismes de réponse ou de Human face en interaction mais comme ça on s'assure que l'information soit correcte. On va avoir on va peut-être se sentir plus à l'aise avec l'utilisation des l'IA, alors je pense que là on est, on ne vient d'accord tout le monde est d'accord avec cette approche c'est aussi surtout parce que il y a un grand problème, pas nécessairement avec l'IA mais c'est un peu les prérequis de l'IA pour que ça fonctionne bien. Comme tu le sais, c'est la qualité des données, qualité et centralisation des données. C'est vraiment important, alors il y a un gros travail à faire ou si on est déjà prêt avec l'information qu'il faut alors là bah il y a pas les risques je pense que on pense, mais les risques d'avoir une mauvaise réponse. Souvent l'interprétation c'est ça peut ça peut avoir la cause ça peut être le fait que on n'a pas la documentation correcte, alors là, l'IA va toujours essayer aussi de halluciner et donner des informations trop génériques qui n'est pas nécessairement ce qu'on veut. Alors je pense que là aussi on a parlé de ça beaucoup et si on se sent pas à l'aise d'aller en production avec les boots, on sait qu'il faut améliorer les données. Il faut se sentir à l'aise une fois que on interagit mieux avec la solution après on va lancer tout en production.

Charlotte : Ok merci ! Au niveau des employés que tu côtoies, est-ce que t'as déjà entendu des inquiétudes par rapport à l'intégration de l'IA dans leur travail et tout ça aussi au niveau de la RH ? et ce qu'ils ont partagé des inquiétudes ou des personnes qui résistent au changement enfin à l'intégration ?

Répondant : Au début oui, maintenant je l'entends moins. Par exemple un développeur au début, on a fait de des séances pour avoir des « champions » dans les programmes pour avoir, par exemple, un une personne représentante de chaque domaine de travail, par exemple de chaque faction. Là j'ai eu un cas de, un data ingénieur qui me disait « Ben moi j'ai jamais utilisé et je veux pas l'utiliser parce que je vais toujours coder mieux que l'IA et je fais pas confiance à l'IA ». Maintenant depuis quelques mois, il a vu quel était le potentiel d'utilisation et que il a peut-être aussi appris que l'IA ne va pas remplacer le développeur. L'IA ne va jamais peut-être avoir l'intelligence à ce niveau. L'IA n'a pas l'intelligence qu'il a et l'expérience qu'il a dans ce domaine de « coding » mais il va pouvoir faciliter quelques tâches de « coding » avec l'IA. et euh ça c'est juste en exemple précis, après il y a aussi dans un domaine plus business, comme la RH par exemple, on a un processus de « comment on va staffer les gens » parce que on vent de Professional services, on vent les services de consultants. Alors, c'est important de les staffer, de trouver les projets et tout et c'est aussi... Je me rappelle que, aujourd'hui il y a une personne qui s'occupe de tout en fait, de pouvoir données pour une opportunité on voit ce projet ou ce profil qui est requis par le client et c'est que une seule personne qui doit gérer un peu la les staff in process. Et si on va améliorer euh sa manière d'obtenir l'information bah ça va peut-être diminuer la charge du travail aujourd'hui dans quelque sens. Au début je pense que cette personne a interprété « Ah mais peut-être j'aurais plus rien à faire » mais non tout le contraire il y a beaucoup de choses à faire qui est peut être aujourd'hui sont pas priorisés parce que la priorité c'est de gérer les autres choses. Je pense que ça change, quand tu expliques mieux que ton but avec des solutions d'IA n'est pas remplacé les les humains ou complètement faire ton rôle mais plutôt transformer la manière que tu travailles et et vraiment augmenter tes compétences pour que tu deviens plus « valuable » c'est là où ils vont toujours dire « ok oui maintenant je suis un peu pour le faire ». Mais je vois moins d'aversion ou oui que avant, l'année passée c'est je je les voyais un peu plus.

Charlotte : OK, avec le temps ça diminue parce que les gens avec l'expérience...

Répondant : tu tu as clairement les exemples il y a aussi des gens que qui disent « ok bah j'ai tester, j'ai pas aimé », mais ça veut pas nécessairement dire qu'ils sont contre.

Charlotte : Oui

Répondant : C'est juste que pour eux ils leurs choix c'est je veux pas l'utiliser.

Charlotte : OK ... On peut se focaliser sur vraiment le département des ressources humaines et comme ça c'est plus il y a moins à dire. Du coup la prochaine question c'est est-ce que tu penses (peut-être pas encore maintenant parce que il y a peut être pas encore assez d'IA) mais dans un futur, est-ce que ça va modifier la relation de confiance qu'on les travailleurs avec le département des ressources humaines qui est une relation assez...

Répondant : Ouais...mmmh, je pense que de ça ça c'est c'est difficile hein de répondre. Mais déjà bah c'est déjà inévitable que des ressources humaines vont avoir... comme dans tous les domaines hein on doit intégrer l'IA. D'ailleurs maintenant ça dépend aussi de la, je pense, la culture organisationnelle. Alors bien sûr si on va tout optimiser, tout intégrer d'un coup, alors on perd beaucoup la la valeur ajoutée d'avoir la gestion de ressources. Je pense que franchement je je vois pas je pense que vu que c'est inévitable, les personnes vont accepter que certains choses n'ont plus être répandus directement ou traité directement de en humain mais des ça va pas se faire immédiatement non plus. Comme je le disais, il y a beaucoup encore un schéma vraiment long à parcourir pour arriver à avoir une automatisation complète d'un processus mais déjà voir de des choses qui sont déjà implémentées pour le soutien de tâches de RH. C'est plutôt dans le contexte de notre travail, hein de de de l'époque. Il y a de « bêtes » questions, il y a des vraiment des questions qui sont répétitives, des choses que la personne peut aller eux-mêmes chercher et trouver l'information et et c'est pas nécessairement... qui peuvent faire ça c'est juste centraliser, améliorer la qualité de l'information centrale et l'information. Tu vois juste former des gens à avoir un peu plus de « self-service » et je pense que même dans les contextes « Customer expérience » je peux te dire on est on les les nouvelles consommateurs et les nouvelles clients, employés veut avoir cette capacité de « self-service information ». Peut-être aujourd'hui ils ont dans les contextes Orange, ici dans notre business unit ils ont trop besoin de l'RH humain parce que ils ont pas nécessairement capables de trouver l'information facilement. Dans le long terme, ça va pas être un problème que on accepte qu'il aura que tâche pas répondu par un humain. Je peux le faire moi-même mais vraiment je veux toujours avoir quelqu'un qui va me soutenir pour des autres choses plus importantes ok. Donc voilà conseiller dans des choses information que j'ai trouvé. Après je vais poser une autre question ou je demande un conseil.

Charlotte : ok, j'avais pas eu ça en tête mais c'est très juste ! Quels conseils tu donnerais à une entreprise qui veut intégrer l'IA dans les ressources humaines ?

Répondant : Je dirais euh conseil de de vraiment voir au début c'est c'est les conseils qui ont même quand on va chez les clients implémenter des choses mais il faut commencer vraiment petit petite chose. Une petite chose ça peut être former les gens qu'est ce que l'IA, comment tu peux l'utiliser vu qu'il y a des risques de sécurité, fais attention, utilise pas ce genre d'assistante et aussi met en place un mécanisme où minimum il y a assistant qui est sécurisé et qui est donné par le à l'équipe comme ça déjà il y a un un petit peu de de step. C'est de un peu avoir la capacité l'équipe de se dire qu'ils ont la capacité d'utiliser l'IA dans un contexte secure tester expérimenter. Aussi euh même venir après avec leurs besoins de dire « Ah maintenant j'aime beaucoup ça mais tu vois je vois que peut-être ça pourrait m'aider à faire des autres choses » et là on peut évoluer vers des des cas des « use case » plus complexes. Mais mais démarrer déjà comme ça et c'est sécurisé aussi les la travailler sur la partie données parce que comme je disais les les qualités des données de communication c'est important.

Charlotte : Est-ce que tu penses que ce serait utile de mettre, de rédiger une charte ou un code pour l'utilisation de l'IA pour que ce soit une utilisation correcte qui mène pas à des dérives ou à des erreurs ? Par exemple quelqu'un qui ne vérifie pas les les réponses de l'IA ou qui utilisent ça à des fins un peu pas correct ou même de la part de l'employeur qui utiliserait ça pour ses employés pour les contrôler. Quelque chose comme ça, est-ce que tu penses que ce serait utile de mettre une charte en place ou est-ce que ça n'arrivera...

Répondant : Qu'est-ce que tu veux dire par contrôler les gens ?

Charlotte : il y a des des entreprises, surtout aux États-Unis et en Chine, qui mettent des caméras pour analyser le visage des gens et analyser leurs leurs expressions pour savoir comment ils sont et comment interpréter leurs paroles. Ou moins extrêmes, il y a des une entreprise qui est utilise tous l'historique des employés et leur données personnelles : leur âge, leur situation et cetera, pour savoir s'ils sont à risque de quitter l'entreprise ou pas. C'est moins extrême comme utilisation mais ça peut être dérangeant pour certains employés.

Répondant : et ta question est si je suis pour ce genre de quelque chose ou ?

Charlotte : est-ce que tu penses que il faudrait mettre quelque chose, une charte ou quelque chose comme ça ?

Répondant : non non pour moi c'est par exemple c'est les types de choses à lesquelles pour une question précédente les gens vont être complètement complètement... Vont avoir une « distrust » de la RH ou de de de l'entreprise. Je pense pas qu'on va jamais aller vers ça surtout dans le Union européenne. Je pense que ça va être jamais accepté d'avoir des types de choses comme ça et j'espère parce que...

Charlotte : Même pour les générations futures qui seront habituées à l'IA. Est-ce que elles vont pas elles être ok avec ça parce qu'au final c'est pas grave ?

Répondant : Je sais pas j'ai eu la réflexion aussi aujourd'hui ce sera inacceptable mais déjà aujourd'hui c'est vrai qu'on même pour le les réunions on fait beaucoup de choses sur vidéo on en fait toujours de de de recording de des choses on est déjà OK tu vois de faire ça dans les contextes de travail alors c'est vrai que j'ai jamais posé ces questions mais si tu me demandes moi personnellement bah j'arrive pas du tout à voir ça comme comment une caméra qui va superviser mon travail ou non c'est pas quelque chose que j'aimerais avoir donc je vais être accordée d'accord avec.

Charlotte : ok, merci... et alors dernière question euh est-ce que tu peux me dire comment tu vois l'évolution de l'IA dans le département des ressources humaines dans le futur sur les 5 ans ou ou plus ?

Répondant : Ben je pense que ça ça ça dépend aussi de l'industrie parce que vraiment ça ça apporte aussi de ça va donner de la pression peut-être de d'en le... Dans l'industrie des consultants, par exemple, je sais que il y a toujours de plus en plus de concurrence, alors là il faut toujours optimiser les les ressources qu'on qu'on va toujours acquérir. Elles doivent être aussi des haute qualité mais aussi qui vont qui vont rester aussi si longtemps qui sont en haute qualité ou optimiser la manière comme comment on va ils... ont-ils vont avoir les leur expérience en leur dans leur organisation alors je pense que certainement pour des processus comme les d'informations que tu peux donner à ton ton employé, tout ça ça peut être celle de selft-servicing, parce que l'employé peut eux même aller chercher tout ce qu'il faut. Pour le onboarding des personnes par exemple j'ai vu déjà c'est peut-être ça va être la norme avoir déjà un des agents qui permettent à l'équipe de la RH de « onboarder » quelqu'un d'une manière plus efficace. Pour dire ok on a une personne nouvelle personne les la la solution va même activer les différentes tâches à faire. Par exemple, là où il faut rajouter la personne. Avant peut-être on devait envoyer un email à l'IT en disant, il faut que tu donnes un laptop et ça ça ça ça... il faut que moi j'organise un meeting avec la personne la première jour, il faut que j'organise ça tout. Et ça, l'IA pourrait automatiser par là ia pour le process. Par exemple des une nouvelle personne et le travail de la personne qui dirige l'onboarding c'est de s'assurer que les processus est bien fait par l'IA, bien suivi par l'IA pour avec tous les tâches et vraiment vers le « Welcome » de la personne. Aussi peut-être, guider quelques discussions c'est peu simplifier le processus de coaching aussi onboarding, aussi quelqu'un qui de la la société va aussi optimiser cette des processus de la même manière. Et ça pour donner des cas spécifiques mais dans la partie finance aussi de de de de « compensation package salary » par exemple si avoir une de de de des informations et de de mais c'est pas nécessairement l'IA mais c'est avec l'IA pour voir interpréter mieux et analyser mieux si notre salaire nos salaires sont compétitifs ou pas, tu vois l'évolution salariale des employé, est-ce que ça a du sens ? Est ce que... pour vous donner quelques exemples parce que c'est un peu large le le les contextes RH. Je sais pas si tu as des autres questions par rapport à cette question là ?

Charlotte : Non par vraiment, mais tu penses que ça va prendre beaucoup beaucoup de place ? ça va modifier à à combien de pourcent ce que ça va modifier le le métier ?

Répondant : Dans 5 ans 30% 40% ouais

Charlotte : ça va modifier ? Ils vont pas, ça va pas diminuer leur charge de travail, ça va changer leur travail ?

Répondant : oui parce que tout ce qui est adoption au début il y aura toujours plus peut être de charge de travail. Surtout s'ils vont implémenter des outils, ils vont devoir travailler sur les données qu'ils ont mais après tu vas voir la courbe d'adoption... La personne va accepter, ils vont être capable de utiliser les outils et peut-être depuis Répondant 3 ans, d'implanter quelque chose pour avoir le added value.

Charlotte : Merci ! Je suis arrivée à la fin des questions...

Répondant : Je suis désolée, je sais pas si... c'était claire ou il manque quelque chose

Charlotte : non c'était parfait, c'était très bien. Le but c'est d'interroger plein de personne avec un différent point de vue.

Répondant : si après tu vas avoir des questions ou si tu n'as pas bien compris qlq chose, n'hésite pas à demander mon email ou via Teams.

Charlotte : Ca va, c'est parfait

Répondant : Merci beaucoup ! C'était très intéressant, j'espère que j'ai pu apporter quelque chose.

Charlotte : Merci à toi ! Merci d'avoir pris le temps et si tu veux, je transmettrai la version final de mon mémoire.

Annexe 4 : interview Consultant senior & Représentant syndical

Charlotte: Est-ce que je peux enregistrer l'interview?

Répondant: Oui, tu peux, tu peux, il n'y a pas de problème.

Charlotte: Ok, ça va. Et si besoin, s'il y a quelque chose que tu trouves qui est un peu trop confidentiel dans l'interview, je peux anonymiser tout à fait.

Répondant: d'accord

Charlotte: Et donc, il n'y a pas de souci au niveau de... Même mon mémoire, je peux faire en sorte qu'il soit confidentiel s'il y a quelque chose qui est un peu sensible.

Répondant: D'accord. Il n'y a pas de soucis. Le seul point en introduction. Donc si j'ai bien compris, aujourd'hui tu fais l'interview par rapport à l'utilisation des instruments IA. Je ne sais pas si c'est spécifiquement... Parce qu'avec Jean j'ai discuté de.. Enfin il m'a donné quelque élément introductif. Moi j'ai un rôle de représentant syndical au niveau de la société. Tout ce qui fait référence, justement à l'organisme syndical, autant garder l'anonymité parce que je n'ai pas le mandat de parler au nom du syndicat lui-même, plutôt au nom de mon propre nom en tant que représentant au sein de Orange Business Digital, tu vois ? Si, dans la mesure du possible, il ne faudrait pas citer le groupe syndical en tant que tel.

Charlotte: Ok, ça va. Oui, donc, merci déjà de réaliser cet entretien, de prendre du temps. Donc, effectivement, le but, c'est de faire un mémoire et de m'intéresser à l'intégration de l'intelligence artificielle dans les entreprises, et plus particulièrement dans le secteur RH, et voir un peu comment c'est discuté dans les concertations sociales, et quelles inquiétudes et quels avantages il peut y avoir.

Et donc déjà, est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement ? Quel poste occupez-vous dans l'entreprise, depuis combien de temps?

Répondant: Ali, je suis ingénieur civil de formation, j'ai rejoint la société en Charlotte999 en tant que consultant, donc à l'époque donc, c'était encore une petite boîte de consulting spécialisée dans le. Au niveau bancaire ? Donc c'était historiquement la société flux consultancy qui a été qui a émergé avec une autre boîte anglaise aspect Symphor ouest. Toutes les Répondant ont été reprises par business et décision. Et bon là on connaît un peu plus l'historique plus récent business et décision qui intégrait le groupe Orange. Voilà donc. Je travaille essentiellement dans le dans le domaine de du Conseil pour les banques et assurances, donc j'ai démarré sur les problématiques de constitution de datawarehouse crédit et d'autres stocks de données pour les banques pour ensuite me spécialiser dans tout ce qui est risque. Principalement le risque opérationnel avec tous les aspects réglementaires. Pour progressivement prendre des fonctions de Project management et de programme Management au sein de grands groupes ou de grandes institutions. Voilà donc très rapidement mon mon parcours jusqu'à aujourd'hui.

Charlotte: Ok. Et en tant que project management, du coup, c'est quoi vos principales missions et responsabilités?

Répondant: Alors les principales missions consistent à de, dans un premier temps, aider le client à structurer l'approche projet pour des livraisons de, alors soit des solutions informatiques, soit des solutions, d'opérer model, donc pour constituer une organisation de projet avec les différents profils, les différentes ressources, les aspects de de planification, donc le le découpage du projet en différentes phases pour en assurer le suivi, le contrôle et réagir assez rapidement pour tout ce qui est pilotage. Donc ça, c'est un volet. L'autre volet, c'est aussi en termes financiers pour faire le suivi du budget pour s'assurer que le projet est livré dans le budget et dans le cas où il y a des exceptions ou des débordements pouvoir en informer les parties prenantes et le board. Également sur les projets différents types de risques notamment les risques de dépassement de budget, comme on vient de le citer, mais également tout autre type de risque, par exemple le risque de dépassement des échéances, le risque de ne pas disposer des ressources à temps ou pas du tout, donc les risques liés aux problèmes de formation des équipes. Donc voilà, ce sont les principales attributions, on va dire, en tant que chef de projet, sur les projets.

Donc, comme je l'ai dit, beaucoup de clients dans le domaine financier, dans le domaine de l'assurance, mais pas que. Donc, on a également des clients dans le domaine pharmaceutique, par exemple, tout ce qui est système de paiement également. Donc, voilà, tout au long de ma carrière, j'ai pu accompagner diverses sociétés dans leur processus de digitalisation ou aussi dans leur processus de re-engineering de systèmes opérationnels.

Charlotte: ok, Merci. Et en tant que représentant syndical, c'est quoi les missions à côté?

Répondant: En tant que représentation syndicale. Cond enfaite c'est une initiative qui a été lancée en Répondant0Répondant0, où au sein de la société, j'ai estimé qu'il fallait qu'il y ait une représentation syndicale des salariés au sein de l'entreprise. C'était une aventure qui a démarré il y a, on va dire, un peu plus de cinq ans. Donc, puisqu'aujourd'hui, on est dans le deuxième mandat. Donc là, je suis sur mon deuxième mandat sachant que le premier mandat était un mandat qui a vu le jour après plus de Répondant0 ans de collaboration au sein de la société, société dans laquelle il n'y avait aucune représentation syndicale. Donc on peut dire que c'était une première. Et donc voilà, maintenant la représentation est établie. On a eu la chance d'avoir toutes les questions sociales l'année dernière qui ont fait que j'ai été à nouveau élu pour la représentation avec d'autres collègues, bien évidemment.

Charlotte: Ok, merci.

Répondant: Voilà

Charlotte: Et donc là, on va plutôt passer sur l'utilisation de l'IA dans le travail. Je ne sais pas si... Est-ce que vous utilisez des outils IA pour l'instant?

Répondant: Alors, justement par rapport au sujet qui nous qui nous intéresse aujourd'hui spécifiquement l'utilisation de l'ia. Comme beaucoup le savent, donc c'est un sujet qui est encore assez flou en termes structurel dans les entreprises, mais qui progressivement fait partie du quotidien de beaucoup de salariés, beaucoup de personnes au sens large. Donc moi, j'ai un ami avec lequel j'ai eu l'occasion d'aborder le sujet, mais de manière tout à fait en dehors du cadre professionnel, qui m'a confié aussi que c'était quelque chose qu'il utilisait très régulièrement, comme beaucoup de gens, comme moi-même, pour faire des recherches tout à fait personnelles. Par exemple, organiser ses vacances, poser des questions sur les destinations, les itinéraires en fonction des centres d'intérêt, des choses comme ça, donc des choses complètement, allez, qui n'ont absolument rien à voir avec le cadre professionnel, mais pas que, puisque eux aussi, sur le plan professionnel, par exemple, beaucoup de personnes, notamment aussi au sein de business, des clients de Orange, certains cadres, certaines personnes utilisent l'IA pour donner un petit coup de pouce, pour faciliter la préparation de comptes-rendus, de réunions, de choses comme ça. Donc pour revenir à ce que je disais, dans la vie de tous les jours, ça commence à devenir un outil incontournable qui s'impose dans la facilité avec laquelle on peut y accéder et qui trouve des champs d'application qui sont divers et variés. Et comme je l'ai dit, sur le plan privé, sur le plan personnel, mais aussi sur le plan professionnel, ça permet d'apporter une aide très précieuse permettant de faire gagner du temps sur certaines tâches telles que la préparation de comptes rendus de réunion, des résumés de documents, des choses comme ça. Voilà

Charlotte: Tout à fait. Est-ce que vous personnellement, est ce que vous utilisez par exemple, Copilot qui a été introduit chez Orange, ou même ChatGPT ou des logiciels de traduction ?

Répondant: Alors effectivement, par rapport au logiciel de traduction, je crois que c'est historiquement une des, des applications qui est la plus utilisés avant même l'intelligence artificielle, tout le monde connaît des traductions de Google ou tout simplement dans Google, on peut demander des traductions de certains textes. Mais effectivement, l'intelligence artificielle, les aides à la traduction se sont professionnalisées on va dire, ou en tout cas ont été portés à un niveau supérieur.

Alors maintenant, par rapport à l'utilisation personnelle que je pourrais faire de l'IA, je pense que je suis comme chacun, il y a un élément de curiosité, on peut aller chercher sur Internet des moteurs d'intelligence, donc je me suis un petit peu penché sur la question mais plus curiosité puisque c'est un sujet qui s'impose à tous. Et donc il y a ChatGPT dont tout le monde a entendu parler certainement également son concurrent chinois DeepSick qui s'est révélé fort intéressant également il y a d'autres moteurs tels que Perplexity. En tout cas, on rentre maintenant dans une phase, au-delà de la curiosité ou de l'application d'intelligence artificielle, un petit peu au niveau de la curiosité, à quelque chose qui commence à inonder le marché aussi. Puisqu'il y a des offres commerciales, il y a des abonnements qui sont à disposition pour pouvoir disposer d'une intelligence encore plus performante, encore plus personnalisée. Personnellement, je ne me considère pas comme un consommateur de l'IA, puisque j'essaye autant que possible, mais c'est une résistance qui ne va pas durer longtemps,

je le sais très bien. Ce que j'essaie encore, enfin, ce n'est pas que j'essaie, je le fais, par exemple mes comptes rendus de réunion, mes analyses, donc peut-être pour garder un peu plus de contrôle sur les choses, pour être certain d'exprimer les choses expressément avec l'intensité et la précision qu'on veut. C'est vrai que pour avoir expérimenté quelques outils d'intelligence artificielle, c'est assez surprenant de voir à quelle rapidité le robot peut proposer des rendus qui sont très proches finalement de ce qu'on voudrait créer soi-même. Copilot au sein de la société, c'est un sujet qu'on a eu dans un conseil d'entreprise pour savoir quelles étaient les intentions d'Orange globalement vis-à-vis de l'utilisation de l'intelligence artificielle. Maintenant, encore une fois, il n'y a pas de, on va dire, de disposition structurelle par rapport à l'intelligence artificielle. C'est un sujet qui émerge très progressivement et sur lequel on est effectivement très attentif pour voir quels en seront les effets au niveau de la société. Je fais une parenthèse je pense qu'on va y revenir un peu plus loin dans la discussion c'est que les syndicats eux mêmes proposent des ateliers aujourd'hui qui adresse spécifiquement la problématique par la problématique en tout cas la question de l'intelligence artificielle, dans la mesure où effectivement, dans les semaines, dans les mois, les années à venir, l'impact de ce nouveau partenaire, ou en tout cas outil, aura des répercussions de plus en plus évidentes dans le monde du travail et dans le monde des sociétés en général.

Charlotte: Effectivement, il y a beaucoup de limites à l'IA pour l'instant, mais il y a aussi des opportunités. Et on peut commencer par les opportunités et puis après peut-être un peu parler des risques. Quels potentiels gains voyez-vous à l'introduction de l'IA dans votre travail ou dans une entreprise en général?

Répondant: Effectivement, comme vous le dites, il y a les deux faits. En terme d'avantages, encore une fois pour moi, ceux qui sautent aux yeux pour moi, donc encore une fois, ça reste uniquement mon appréciation, mon interprétation de la situation, effectivement, les outils d'IA permettent exceptionnellement en termes de temps, par rapport au traitement de certains aspects de la connaissance, qui aujourd'hui représentent ces processus, ces traitements, une part assez importante dans la réalisation de livrables, de livrables en général. Donc tout ce volet, préparatoire, exploitation des acquis peut d'une manière extrêmement rapide être compilé par une intelligence artificielle. Ce qui laisse beaucoup de temps pour la personne, pour l'expert de se consacrer à son domaine d'expertise. C'est comme si on avait un collaborateur, un petit robot collaborateur qui se chargeait de collecter tous les éléments préparatoires avant de faire son analyse et donc il peut, quelque part se dispenser de cette tâche, il peut la confier, la déléguer avec beaucoup de confiance dans la mesure où le robot, l'intelligence artificielle permet d'exécuter toutes ces tâches-là. Et donc, juste un travail de révision, de revue, et justement pour s'assurer que ce que le robot a collecté pour l'expert est conforme à ses attentes, donc lui faisant gagner énormément de temps sur cette partie du travail. On peut, l'expert, sur un métier, sur un sujet, très rapidement s'attaquer au vrai domaine d'expertise plutôt que de se dissiper sur des tâches, on va dire, beaucoup plus larges. Donc là, oui, effectivement, il y a un gain de temps énorme sur ces aspects-là. Recherche d'informations, compilation de sources, voilà.

Donc ça, c'est... Donc si on devait, enfin, commencer par les avantages, pour moi, ça, c'est un avantage incontestable quant à l'utilisation de l'IA.

Charlotte: Tout à fait. C'est aussi ce qui est revenu dans l'interview d'Anna Maria, qui disait que, du coup, les personnes auraient plus de temps pour se consacrer au cœur de leur métier et pas...

Répondant: Exactement.

Charlotte: Est-ce que, depuis que vous utilisez l'IA, est-ce que vous avez constaté des changements dans votre travail quotidien?

Répondant: Effectivement, je veux dire pour revenir à ce que je disais, je ne me considère pas aujourd'hui comme un utilisateur intensif de l'IA. Effectivement l'IA aujourd'hui pour moi donc je ne me considère pas comme un utilisateur chevronné ou intensif de l'IA, je dirais même je vais à la phase du ciment, je découvre, je suis dans la phase exploration donc je n'en fais pas encore une utilisation intensive on va dire. Moi aujourd'hui je n'ai pas encore franchi le cap pour pouvoir tirer des conclusions de comparaison donc ma petite expérience c'est plutôt en phase expérimentale donc par curiosité découvrir ce que les IA font. Mais donc dans mon travail au jour le jour il n'y a encore aucun changement puisque je continue encore à travailler à la mode traditionnelle entre guillemets. L'utilisation de l'IA ne fait pas encore partie de mes activités journalières personnellement, même si je peux voir certains collègues qui l'utilisent de manière beaucoup plus intensive, mais je pense que personnellement aussi je vais arriver à ce point où il faudra rattraper un petit peu le retard et arriver sur des standards qui utilisent encore plus intensivement l'IA. Je n'y suis pas encore mais je vois clairement que c'est une projection à très brève échéance qui devrait s'opérer.

Charlotte: mmhmm. Il y a toujours cette phase de curiosité et puis après qui évolue vers ça se transforme en besoin presque. Donc c'est une évolution qui est intéressante.

Au niveau des limites du coup, est-ce que vous avez identifié des limites surtout au niveau de l'usage dans la RH donc dans le recrutement, le payroll ou la formation etc. Est-ce que vous avez identifié des limites ou est-ce que vous pensez à certaines craintes ou quelque chose?

Répondant: Donc est-ce qu'il y a effectivement des limites? C'est une question je pense qui n'a pas une réponse universelle ou en tout cas qui couvre l'ensemble des aspects parce qu'on peut très bien avoir une limite sur certains sujets quant à l'utilisation de l'IA sans en avoir aucune dans certains autres dans une dans certaines autres matières. Alors j'explique un petit peu, c'est qu'il y a une utilisation d'IA pour automatisation de process, pour répliquer des raisonnements qui sont très répétitifs, dans le sens où on a un canevas, on a une structure, et on a différents scénarios qui sont déjà préétablis et qu'on voudrait utiliser avec l'aide de l'intelligence artificielle pour pouvoir les appliquer, les exécuter. Moi, je ne vois aucune limitation puisque finalement, on s'aide tout simplement d'un robot pour l'accomplissement, l'exécution de choses qui sont déjà définies, cadrées en amont. Donc l'IA, effectivement, la dimension intelligence est beaucoup plus restreinte puisque l'intelligence est déjà définie en amont par

les concepteurs, et le robot IA a plus un rôle d'exécutant à mesure où il va s'assurer d'être en conformité avec les prescriptions qui ont été faites. Là où ça devient peut-être un peu plus bilan spécifique, c'est lorsqu'effectivement dans la prise de décision, le robot est invité à faire des choix pour prendre des décisions déterminantes. Et donc concrètement dans le dans dans la ressource humaine, on a les ressources, mais on a l'humain. Eh bien, l'humain, comme on le sait, il a ses spécificités individuelles qui lui sont propres. Donc, deux personnes aussi proches qu'elles soient, quand bien même elles aient les mêmes centres d'intérêt, les mêmes formations techniques, le même cadre professionnels, et bien ce sont des spécificités qui sont univoques. Et là-dessus, c'est là où je trouve, c'est là où je vois en tout cas la limitation de l'IA, dans la mesure où il faut qu'il y ait, surtout dans un département de ressources humaines, cette attention permanente, continue, consacrée à l'individu, à l'humain, et effectivement confier le traitement des ressources humaines, ou en tout cas certains aspects des ressources humaines à des robots, autant pour certains aspects de processus qui sont de pure gestion, gestion des trajectoires, des ressources au sein de l'entreprise, gestion du paquet salarial, gestion des vacances, des congés. Ça évidemment ce sont des process qui sont standard et qui n'ont pas une dépendance directe avec la personne en tant qu'individu, mais plutôt en tant que rôle au sein de la société. Mais là où ça devient beaucoup plus critique et où la limitation de l'IA à mon sens, a fait de manière beaucoup plus forte, c'est sur les aspects de gestion de conflits au sein de l'entreprise, des choses qui touchent à l'humain et dans ce qu'il a de plus personnel. Donc voilà, ce sont des limitations que moi je vois, maintenant, ça dépend aussi de la volonté de chacune des sociétés d'intégrer l'IA et jusqu'à quel point. Je pense que tout ça devrait faire l'objet de discussions ouvertes, puisque c'est un domaine qui est nouveau pour tous, autant pour la représentation syndicale, pour les syndicats, que pour les employeurs eux-mêmes et les sociétés. Donc je pense qu'il n'y a qu'à travers la concertation, la discussion, qu'on peut trouver finalement un terrain commun dans lequel pourront se dessiner les contours finalement d'une intégration sereine de l'IA dans le monde du travail.

Charlotte: Et justement, est-ce qu'il y a des craintes ou des inquiétudes par rapport à l'IA qui ont été exprimées par les salariés ou par les représentants du personnel et les syndicats, etc.?

Répondant: Alors aujourd'hui, on ne peut pas parler de craintes, ce sont des interrogations. Peut être que dans la tête de certaines personnes, elles se posent des questions sur l'IA, mais ce n'est pas un signe de crainte, non. C'est d'une manière très ouverte, c'est juste une interrogation sur cette OVNI, cette nouvelle technologie qui commence à s'imposer dans le quotidien de beaucoup de personnes, et les salariés, tout comme les syndicats, tout comme les employeurs, expriment cette curiosité, leur intérêt qu'ils ont par rapport à ce nouvel intervenant dans la vie professionnelle des gens. Mais ce ne sont pas des craintes. Moi, en tout cas, je ne le vois pas comme l'expression d'une crainte ou autre. C'est encore une fois juste une interrogation pour comprendre tout ça et de voir si effectivement il y a un cadre qui va se mettre en place pour justement lever toutes les incertitudes, lever toutes les inconnues autour de cet outil ou en tout cas de cette technologie dans la vie de tout un chacun.

Charlotte: Vous avez des exemples de questionnements qui ont été exprimés?

Répondant: Des exemples de questionnement. Concrètement, on a eu un conseil d'entreprise durant lequel on a eu un questionnement par rapport à l'utilisation de l'IA, quelles étaient les intentions de la société pour la généralisation. Vous avez parlé des licences copilote qui ont été proposées pour tester l'intérêt d'avoir utilisé cet outil-là au sein de la société. Et donc la question c'était de savoir si réellement c'était à l'intention d'intégrer ces outils-là dans l'entreprise et quelles sont les motivations, quelles sont les attentes. Donc voilà, c'est plutôt encore une fois des questions très générales. Afin de savoir s'il existe un cadre connu quant à l'utilisation de ces intelligences artificielles-là? Mais je ne pense pas, en tout cas à ma connaissance, il n'y a pas encore, il n'y a pas eu de questions qui vont dans le sens, est-ce qu'il y a une crainte pour l'emploi, est-ce qu'il y a un impact. En tout cas, à ce stade, je n'ai pas eu des questionnements qui vont dans ce sens-là. C'est plus, encore une fois, est-ce qu'il y a un cadre spécifique qui est défini pour l'intégration de l'IA au sein de la société.

Charlotte: Et elles sont apparues depuis combien de temps ces questionnements? Depuis combien de temps est-ce que vous en parlez en tout cas?

Répondant: Alors c'est relativement récent on va dire, c'est une affaire de quelques semaines, on va dire au début d'année Répondant0Répondant5, fin Répondant0Répondant4, vraiment les derniers mois de Répondant0Répondant4, c'est à peu près là où les choses, où les questions commençaient à arriver. En encore une fois de manière très simple, il n'y a pas eu de panique, non pas du tout, mais c'est un sujet qui s'est invité de manière très souple dans les discussions.

Charlotte: Ok, et donc la thématique a été abordée en concertation sociale sous forme de discussion, est-ce qu'il y a eu d'autres formes, par exemple la consultation ou des accords, etc.?

Répondant: Il n'y a pas eu, oui effectivement la discussion a eu lieu en concertation sociale, on a discutés de la question de comment on peut donner une place à la question courante, mais sur comment on aborderait les problématiques liées à cette thématique de l'intelligence artificielle. Donc on se dit prêt et conscient de l'intérêt qu'il y a à ce sujet, et en étant ouvert sur la manière de l'aborder, si effectivement l'IA devait avoir des répercussions peut-être beaucoup plus importantes avec tous les jours des salariés. C'est un peu ça le contrat qui a été convenu et reconnu. Une prise de conscience collective du fait que le sujet s'impose progressivement et certainement prendra plus de place dans le futur et être prêt à accueillir toutes les discussions qui vont naître de ce nouvel acteur dans la vie de la société.

Charlotte: Ok. Et selon vous, quel rôle devraient jouer les partenaires sociaux dans l'encadrement de l'IA? C'est assez global.

Répondant: Déjà, les partenaires sociaux, je pense qu'ils le font déjà maintenant, doivent s'approprier le sujet en comprenant un peu tout les tenants et aboutissant, donc faire un travail individuel sur le sujet, déjà pour en augmenter la maîtrise et la compréhension. C'est une étape clé, commencer par comprendre l'environnement, le sujet... Ça, c'est le premier aspect. Et je

pense que les syndicats ont bien compris les enjeux et investissent pas mal de temps, d'énergie, pour avoir une bonne compréhension de cet environnement-là. Évidemment, pas sur le plan technique, puisque ce n'est pas leur rôle, mais plutôt sur la portée que peut avoir l'intelligence artificielle sur notre vie de tous les jours. On voit bien que l'utilisation des robots, de l'intelligence, va finalement des moyens de transport qu'on utilise, de notre propre voiture, même dans les robots, dans les tâches ménagères, dans les cuisines, des monsieur robots, des machins, etc., qui sont directement connectés, qui concrètent des recettes juste sur base d'une demande. Donc, comprendre effectivement quelle est la portée de l'intelligence artificielle dans le monde du travail globalement. Donc, ça fait. C'est un exercice qui est en cours et que les syndicats prennent à bras le corps, je pense. L'étape suivante, c'est de, et donc là, effectivement, il y a des spécificités. Toutes les entreprises ne sont pas similaires quant à l'impact qu'elles pourraient avoir par rapport à l'utilisation de l'IA. Donc c'est là où, effectivement, le gros du travail va avoir lieu, puisqu'il va falloir démêler, comprendre les écosystèmes spécifiques pour savoir si les influences dans un sens ou dans l'autre sont effectivement pertinentes, conviennent à un équilibre global de tout l'écosystème, ou si, au contraire, il y a des influences qui sont beaucoup plus importantes et qui pourraient créer un déséquilibre, donnant lieu, finalement éventuellement des frustrations au niveau soit de la direction, soit de la masse salariale sur les impacts que ça pourrait avoir dans les business qu'ils font.

Charlotte: Ok. Et au niveau de l'encadrement, une solution pour limiter l'impact négatif potentiellement de l'IA, ça pourrait être une charte. Est ce que vous pensez que ça pourrait effectivement être utile de mettre des règles internes chez Orange ou une charte sur l'usage éthique de l'IA?

Répondant: Alors, quelque chose, oui, je pense. En tout cas c'est une bonne approche. C'est quelque chose oui, je pense qu'il pourrait apporter encore plus de transparence, et définir un cadre en se disant, voilà bah notamment les aspects éthiques, et cetera. On n'y est pas encore aujourd'hui, honnêtement, on n'a pas défini ce cadre-là. Je pense que les syndicats travaillent à ce genre d'initiative. J'ai d'ailleurs moi-même l'intention de participer à certains ateliers avec les syndicats, pour creuser plus en profondeur ce sujet. Mais je pense que le premier volet qui est visé, c'est de comprendre sur le plan législatif ce qu'il y a aujourd'hui, et je pense qu'il y a déjà des initiatives qui permettent de traduire au niveau du cadre légal du travail, certaines recommandations ou certaines contraintes, et s'assurer que ces contraintes, ces directives, ces recommandations-là, de un, sont bien fondées, sont bien construites, premièrement, et deuxièmement, sont effectivement articulables, actionnables dans le monde du travail, de telle sorte qu'on puisse s'assurer de la conformité de chacune des entreprises par rapport à ces recommandations. Maintenant, j'imagine qu'il y a des experts qui travaillent sur le sujet à différents niveaux. Encore une fois, pour revenir au rôle de représentation que j'ai dans la société, en définitive, les aspects de concertation passent aussi et certainement par le respect du cadre légal qui est défini dans l'exécution des activités professionnelles. Et donc ça, pour moi, c'est le point de départ. Donc s'assurer que, autant pour l'employeur que pour le salarié, que l'avènement de cette intelligence artificielle fait que tout le monde est à la page et

continue à exercer la collaboration dans le respect des lois, des règles. Ces lois sont amenées à évoluer pour intégrer l'intelligence artificielle, donc il faut s'assurer de la continuité, de la conformité, de la relation de travail dans le respect des lois qui sont progressivement mises en place. Et aussi être un acteur pour faire évoluer ces lois, en tout cas les influencer pour qu'elles aillent dans le bon sens. Et quand je dis le bon sens, sur le terrain, effectivement, les acteurs ont la connaissance pratique. C'est comme toute chose. On a d'une part le législateur qui va légiférer, qui va imaginer des lois, mais sur base de ce qui lui est remonté comme information venant du terrain. Et le terrain, c'est les employeurs et les employés. Les salariés au sens général, quand j'ai employé au sens...

Charlotte: Oui. Et alors, une dernière question, comme ça on est dans les temps. Est-ce qu'un soutien ou un accompagnement, par exemple des formations ou des questions-réponses, serait utiles pour vous et vos équipe pour mieux maîtriser l'IA et ses usages.

Répondant: Oui certainement et donc, vous me faite rappeler un point justement en termes de de concertation chez Orange, on avait donc vous faites bien de poser la question parce qu'un des éléments qui avaient été discuté aussi, c'est très rapidement être un acteur véritable dans cette transition technologique et demander à la société de partager des initiatives pour faire monter en connaissance, en compétence, Les différents acteurs, enfin les différends, les différentes sources, les différentes personnes actives dans la société en termes de connaissance. Et et ça passe par l'information ça passe par la formation aussi donc les formations spécifiques. Il y a donc, ça c'est c'est c'est quelque chose qui a été demandé et qui, je pense, est déjà amorcé, puisque, ben oui, il n'y a pas très longtemps, j'ai reçu un espèce de questionnaire qui venait sonder quel était l'intérêt potentiel de chacun des salariés dans la participation à des formations spécifiques IA, sur des sujets IA. Donc c'est déjà un premier pas qui permet de mesurer l'engouement, l'intérêt éventuel des salariés par rapport à cette technologie. Et pour ceux qui manifestent un intérêt, les accompagner dans cette montée en connaissance du sujet. Donc ça c'est effectivement quelque chose qui a été discuté et qui progressivement se met en place.

Charlotte: Merci beaucoup, je pense que j'ai réussi à poser toutes les questions que je voulais, sauf si vous avez quelque chose à rajouter mais je sais que le temps presse.

Répondant: Non je pense que oui exactement, même indépendamment du temps, je pense que vous avez posé les bonnes questions, surtout vu la maturité du sujet aujourd'hui, je pense que c'est plutôt des questionnement sur le positionnement, les incertitudes sur comment aborder ce nouvel acteur finalement. Par contre, ce qui serait intéressant de faire, ce serait d'avoir une suivi et voir l'évolution. Est-ce qu'effectivement, au fur et à mesure que le temps avance, ces incertitudes se réduisent? Il y a une compréhension de plus en plus importante des enjeux du sujet ou au contraire, les questionnements ne font qu'alimenter finalement le brouaha. Donc ça dépend, tout dépend comment les choses sont abordées et il faut avoir une sorte de suivi, de monitoring du sujet pour s'assurer que les bonnes initiatives sont prises au bon endroit avec les bonnes personnes et de rectifier le tir là où ça s'impose.

Charlotte: Ok. C'est très intéressant, merci beaucoup.

Répondant: Voilà.

Charlotte: Je ne sais pas s'il y a quelque chose qui a été dit qu'il faudrait anonymiser ou changer quelque chose.

Répondant: Non, je n'ai pas l'impression. Je pense qu'on est resté, je vais dire, à niveau global, Alors on n'a pas bon ? Bah oui on est on a parlé d'orange mais ça fait pas c'est la société. Pour le reste non, je pense pas qu'on a qu'on a évoqué des acteurs qu'il faudrait anonymiser ou autre. Non je pense que y a rien de de confidentiel. Je pense que c'est, et encore une fois peut-être juste préciser que c'est ma compréhension à moi, en tant qu'individu qui n'engage pas aucun groupe, aucune représentation, enfin je veux dire, je parle pour moi-même, je ne représente personne, si ce n'est ma personne, avec l'expérience que j'ai et les rôles que je peux jouer mais voilà, ce sont des opinions personnelles qui n'engagent que moi.

Charlotte: C'est le but d'avoir le point de vue de chaque personne avec ses compétences et son rôle. Merci beaucoup et si enfin voilà

Répondant: En tout cas bonne chance et de ton mémoire

Charlotte: Merci

Répondant: Voilà, chez Orange, je pense qu'il y a pas mal de personnes à avoir le sujet avec différents angles. Et j'espère que tu pourras faire une bonne compilation de tout ça et aider aussi à faire avancer le sujet. Donc, ce sera un plaisir de lire le mémoire lorsqu'il sera prêt. En tout cas, avoir un retour, un bon retour aussi à ta vision, puisque ça peut être intéressant à faire. Voilà, en tout cas, une très bonne journée.

Charlotte: Merci beaucoup également.

Répondant: Voilà et bon courage pour la suite de ton côté.

Charlotte: Merci.

Répondant: Au revoir.

Charlotte: Au revoir. Bonne journée.

Répondant: Au revoir.

Annexe 5 : Retranscription interview Project Manager, spécialisée IA

Charlotte: Le but est de récolter les points de vue de plusieurs pour ensuite analyser ça et donc c'est pour ça que merci beaucoup d'accepter de faire l'interview parce que c'est précieux.

Répondant: avec plaisir, avec plaisir. Donc juste pour t'expliquer un petit peu, donc moi je suis project manager à la base, sur certain projet. Et donc là on a différentes initiatives IA qui sont Il y a qui sont plus en interne donc il y en a qui n'ont pas encore débuté et il y en a qui sont en cours. Pour celles qui n'ont pas encore débuté, je pense qu'on en a une qui est liée un petit peu plus à la RH et donc là je peux te rediriger vers Ana.

Charlotte: Oui mais j'ai déjà eu une interview avec elle et pendant mon stage justement on a eu, enfin j'ai travaillé avec elle pour mettre en place faire des liens avec l'IA parce que je savais déjà que ça allait être le sujet de mon mémoire et donc si j'ai encore des questions après j'irai vers elle.

Répondant: Oui parce que je pense que il y a une initiative qui est plus liée à RH/sales qui est pour permettre en fait aux consultants de bien décrire leur CV pour répondre au mieux aux offres. Et donc ça je pense que ça pourrait t'intéresser aussi. Mais donc moi je travaille sur un projet interne qui s'appelle ***. Je sais pas si Ana a du t'en parler peut être aussi. Et le but c'est vraiment d'implémenter en fait une solution. Il y a donc on a déjà des modèles, on utilise les modèles d'*** de machine learning. Et euh des le openAI Chat aussi. Donc c'est en fait les fonctionnalités, c'est des outils qui sont déjà dans la zone même que nous on les utilise pour la simple raison en fait qu'ils ont des modèles qui ont déjà été créés qu'on vient les réutiliser et du coup là on les customise en fonction de nos besoins avec différentes instructions, différentes documentations en test etc. Mais aussi parce que d'un point de vue sécurité des données ça reste bien dans l'environnement *** et donc on est sûr que ça reste sécurisé pour nos clients. Donc le but de cette mission là c'est justement pouvoir sauver du temps, gagner du temps dans nos offres mais aussi dans notre travail d'analyse au sein des clients, au sein de la mission et de venir un petit peu automatiser le travail d'un business analyst. Le but n'est pas de remplacer le travail d'un business analyst, le but est tout simplement de le guider. Donc quand on a déjà par exemple un projet qui est déjà en cours, pour lequel on a déjà du code, pour lequel on a déjà une implémentation qui a débuté mais voilà la documentation n'est pas optimale et au bout d'un moment on se rend compte que ça pose problème au projet ou que le client le demande. Alors on fait appel à *** (nom de l'outil IA) pour un petit peu accélérer le processus et nous faire gagner du temps toujours avec une revue par derrière bien sûr d'un business analyst, des développeurs pour comparer entre le résultat de *** et le code et la documentation qui est déjà disponible sur le projet. Donc ça c'est vraiment une explication globale du projet dans lequel on est. Mais je te laisse peut-être me poser des questions si tu as besoin d'un peu plus de détails.

Charlotte: Ok, donc le but c'est vraiment de savoir comment est perçu l'IA plutôt dans l'entreprise. Et donc là actuellement il y a ***, est-ce qu'il y a d'autres IA qui sont utilisés dans Orange ou qui vont être implémentées? Et à quoi elles vont servir?

Répondant: Alors, je pense qu'il y en a une autre qui a été, je pense que c'est Ana qui a plutôt travaillé là-dessus. Mais en fait, ça a été implémenté, dans le dans le level de Orange Group et donc nous on a été appelé tout simplement pour pouvoir tester, voir si ça nous convenait aussi et si on voulait aussi utiliser cette IA. Après le contenu de cette IA et ce pourquoi ça a été créé, je ne sais pas, mais Ana à mon avis pourra plus te renseigner par rapport à ça. Et ton autre question c'était?

Charlotte: À quoi est-ce qu'elles vont servir?

Répondant: OK, donc il y a d'autres initiatives aussi, on a essayé de prioriser *** pour l'instant mais donc en parallèle il y a d'autres initiatives. On a essayé de prioriser quelles sont les plus importantes. Et il y en a une sur laquelle je vais débiter ici qui s'appelle ***. Et le but, je pense que ça va être imbriqué dans ***, le scope n'est pas encore là. Mais le but de tout ça, c'est de pouvoir en fait analyser les offres aux clients et on a un travail qui est fait manuellement sur Excel actuellement qui est donc fait par un project manager senior et en fait il vient définir des KPIs définir tous les éléments qui doivent se retrouver dans l'offre et puis en fait comparer avec l'offre qui est déjà faite donc il vient vraiment à la fin pour voir si l'offre est optimale, s'il y a des manquements parce qu'on s'est rendu compte que dans les projets quand l'offre n'est pas optimale et qu'il y a des manquements, ça pose énormément de problèmes. Aussi bien d'un point de vue collaboration avec les clients, mais aussi budgétairement, il y a énormément d'impact. On ne sait pas mitiger par la suite et on ne sait pas d'où ça provient. Donc la plupart du temps, quand on revient à l'offre initiale, on se rend compte qu'il y a des informations qui n'étaient pas suffisamment bien détaillées et donc ça crée une sorte de zone grise entre le client et nous, qui peut être évitée. Et donc c'est la raison pour laquelle on a envie d'implémenter cette IA, qui nous permettra d'ingérer l'offre, l'outil directement, d'ingérer nos KPIs et nos instructions et l'IA va venir pouvoir automatiquement en fait faire un fit gap analysis et comparer l'offre avec du coup ce qui doit être dans l'offre et voir quels sont les manquements, pouvoir directement répondre aux manques. Donc ça c'est la deuxième initiative qui va débiter aussi, il y a aussi l'initiative liée à ***, je sais pas si t'en as entendu parler de ****?

Charlotte: Non.

Répondant: Ok donc c'est un outil interne qu'on utilise en fait, que tous les consultants utilisent et que les sales utilisent aussi. Et tous les consultants vont venir au fur et à mesure de leur mission les encoder directement dans un outil qui s'appelle Smart TV pour pouvoir avoir un CV en fait automatisé. Et c'est ce CV là qu'on envoie au client. Et donc là c'est plus ou moins la même chose aussi. Donc en fait c'est comparer le CV avec la demande du client et voir si ça répond bien. Pour éviter d'envoyer n'importe quel profil pour n'importe quelle offre et être sûr vraiment d'envoyer les bons profils pour chacune des demandes des clients. Après il y a sûrement d'autres initiatives qui sont en cours mais je sais pas trop. Moi j'ai entendu parler de ces deux initiatives-ci en fait qui vont commencer bientôt.

Charlotte: Ok mais c'est déjà très intéressant je savais pas du tout qu'il y avait... Je me doutais qu'avec Orange et tous les professionnels et les experts du codage et de l'informatique et tout, il devait y avoir des initiatives IA, mais je savais pas exactement lesquelles parce que j'avais surtout entendu parler de copilote mais pas d'initiatives internes. Et donc ça c'est des demandes expressément d'Orange ou c'est vous qui avez pensé à ça et qui avez proposé de développer ça et ça a été accepté?

Répondant: C'est DSE, donc on est concerté au sein de DSE pour pouvoir définir en fait quels sont les réels besoins qu'on retourne et comment pouvoir les répondre grâce à l'IA

Charlotte: Ok, oui. Et le but c'est de... Enfin, j'imagine qu'il y a plusieurs buts, mais c'est principalement de gagner du temps, d'être dans la course... Enfin, de rester dans la course à la technologie ou d'être plus performant, d'être plus qualitatif ou...

Répondant: Un peu des deux, Dans le sens où on doit se développer d'un point de vue intelligence artificielle déjà, donc, parce que ça commence à devenir quelque chose de très prisé. Et c'est un petit peu la course à l'IA hein. C'est ces derniers temps au sein des différentes entreprises et c'est quand même un sujet qui est nouveau. Donc je pense que stratégiquement aussi, ce qui est intéressant pour nous, c'est de commencer déjà à travailler là-dessus en interne. Pour pouvoir par la suite peut être en fait proposer des produits à nos clients. Mais donc ça c'est toute la discussion qu'on est en train d'avoir. Est-ce qu'on propose des produits parce que c'est pas vraiment notre domaine d'expertise ? Nous, c'est plutôt de la consultance. Ou est-ce qu'on garde ça vraiment en interne pour nous permettre à nous d'être plus efficace ? donc dans le meilleur des cas ce sera les Répondant sinon ça sera uniquement pour nous du coup en interne et pour gagner en efficacité

Charlotte: Ok. Et ça fait combien de temps que vous pensez à développer ces initiatives et que l'IA est dans les sujets de discussion?

Répondant: Le projet *** a été lancé il y a un an mais il y a une équipe, intelligence artificielle aussi, qui a été créée. Je sais pas si tu as eu l'occasion de discuter avec Jérémie.

Charlotte: Ah non mais j'ai j'ai une interview juste avec lui.

Répondant: Après tu pourras en discuter plus avec lui à mon avis au niveau de la Timeline. Répondre quand est-ce que ça a débuté.

Charlotte: Ok, mais ça fait un an que ça fait un an que *** a commencé.

Répondant: Oui, après. Bon, ça fait un an que ça a commencé, mais j'imagine que bien avant il y a eu de longues discussions par rapport à quelles sont les initiatives à commencer à débiter et ça, les discussions liées à la stratégie. Je ne sais pas depuis combien de temps ça a commencé.

Charlotte: Ok, donc en fait par rapport à ce qu'il y a normalement, d'habitude, c'est quand même très récent. Là, ça fait quand même assez longtemps que, sur l'échelle de l'IA qui a été connue du public, ça fait quand même assez longtemps que vous en discutez, et que c'est dans les sujets de discussion par rapport à ce qui se fait normalement ailleurs.

Répondant: Dans notre entreprise, ouais/ Mais écoute, c'est rassurant.

Charlotte: Et est-ce que tu es un peu au courant des différentes phases qu'il y a eu pour implémenter ces projets? Parce qu'il y a eu de la... enfin je ne sais pas comment dire mais les étapes.

Répondant: Ouais. Alors moi je veux savoir du coup j'ai commencé sur ce projet là en tout début mais j'ai été prise sur d'autres missions entre-temps et là je viens de retourner depuis Répondant mois donc il y a vraiment beaucoup, beaucoup d'évolutions au sein du produit. Mais donc la première, la toute première étape, c'est d'abord en fait de pouvoir choisir une solution. Donc nous on est parti sur *** comme ce que je t'ai dit. Donc ça c'est vraiment la première étape. Ensuite, il y a énormément de recherches parce que personne n'est vraiment expert IA pour l'instant. Du coup on a du vraiment. Lire toute la documentation Microsoft, s'informer sur quelles sont les bases pratiques via l'IA, définir des KPIs et par la suite, décider d'un use case à utiliser. Donc on a eu toute une liste de use cases. On a utilisé la documentation de certains clients d'un point de vue sécurisé aussi pour pouvoir déterminer un use case. Il y a aussi des business analystes qui ont été fortement impliqués dans le projet au début de la phase. Ils devaient en fait déterminer quels sont les KPIs, qui sont très important pour un business analyste, à voir dans la documentation. Et puis ensuite, on a eu de façon itérative plusieurs phases de testing. Donc, une fois que... Je reviens à l'étape d'avant. Une fois qu'on a défini les use cases, et qu'on a pointé du doigt un client à utiliser, on a utilisé la documentation d'un client, on a ingéré la documentation du client dans l'outil, donc dans un RAG, ça s'appelle, et on a dû décider comment est-ce qu'on pourrait optimiser la réponse de l'IA parce que c'est l'intelligence artificielle générative donc en fait c'est à dire qu'on part de la forme et qu'on permet en fait à l'IA de nous générer toute la documentation nécessaire et donc on a dû établir quelles sont les différentes chunks à avoir on a vu vectoriser la documentation et par la suite une fois que tout ça a été fait on a tout simplement testé et on a vu si ça répondait bien en fait aux KPIs qui ont été déterminés au début de la part du business analyst. Pour voir si ça répondait bien. Et toute la phase qui en a suivi était vraiment de la phase d'évolution de l'outil, du testing. Voir si ça répondait bien, comment est-ce qu'on pouvait améliorer les choses. Quelles sont les différentes documentations qu'on peut rajouter dans le système. Et puis là, on est encore vraiment, c'est vraiment en façon itérative, on est encore en recherche et amélioration constante de l'outil.

Charlotte: Est-ce qu'il y a eu des réticences ou des questionnements de la part des employés par rapport à ces IA? Est-ce que vous avez eu des retours un peu sceptiques?

Répondant: Alors on en a pas encore. On n'a pas vraiment encore utilisé cet outil là chez un client réellement. Donc il est pas vraiment d'employés qui ont commencé à utiliser l'outil. Il y en a un qui va commencer à l'utiliser. Je pourrais te faire aussi, je pourrais t'envoyer un email par la suite pour t'informer pour répondre à cette question là parce que pour l'instant on n'a pas encore reçu de feedback et donc il va commencer à l'utiliser et pouvoir nous faire un feedback là-dessus. Il y a déjà eu un premier feedback parce qu'on a une toute petite réunion avec lui pour lui montrer un petit peu long si on a pu tester ensemble. Donc y a pas mal d'hallucinations qu'on a pu détecter. Mais bon ça malheureusement c'est fortement lié à l'intelligence artificielle. On peut éviter ça par la suite au niveau du contenu, est-ce que ça répond bien en fait aux informations ? Ça reste un ? pour l'instant parce qu'il a pas vraiment commencé à utiliser l'outil.

Charlotte: Et sinon, au niveau des des risques du coup qu'on qu'on pourrait rencontrer avec l'IA par exemple, les erreurs qu'elle peut faire ou le problème de confidentialité ou la gestion des compétences des employés qui vont l'utiliser ? Est-ce que vous y avez pensé et comment vous avez abordé ces sujets ?

Répondant: Alors pour l'instant au niveau des risques, déjà du contenu de de la réponse de l'IA. Ça va être mitigé tout simplement parce que on va pouvoir déployer les ressources nécessaires, donc les consultants nécessaires autour de cet outil là et ils vont pouvoir faire une 2^{ème} vérification. Donc on va faire appel aux développeurs du client et à l'analyse du client pour nous permettre en fait de voir si réellement ça répond en question et donc y aura toujours une 2^{ème} vérification parce que qu'on peut pas faire confiance à 100% à l'outil pour l'instant. Et d'un point de vue sécurité il y a eu un risque de fuite et des données. Donc c'est la raison pour laquelle on n'a pas pu utiliser d'autres outils qui soient en dehors de ***, avec de bons Endpoint, donc qui sont liés à l'utilisateur, à son rôle et à son adresse mail. Et donc on va configurer les outils qui font en fait que, il y a des tokens de sécurité qui permettent en fait de bien sécuriser et faire en sorte qu'aucune des informations ne sortent de là.

Charlotte: Et au niveau de la formation des employés, j'imagine que comme c'est déjà des gens qui sont habitués à tout ce qui est informatique et tout ça, codage, ça va. Mais est-ce que vous avez pensé à former les employés ou les informer sur l'IA ou quelque chose comme ça ?

Répondant: C'est prévu. Donc On a actuellement on n'a pas vraiment de formation lié à l'IA. Il y a on a des formations qui sont plutôt en ligne et donc en fonction du budget on peut-on peut les débloquer. Mais une fois que *** sera lancé et qu'elle sera, on commencera à l'utiliser vraiment en fait en interne pour des clients là forcément il y aurait un plan de formation qui va devoir être déployé et on va devoir mettre ça en place mais pour l'instant on n'est pas encore à ce stade là mais oui c'est prévu pour répondre à ta question.

Charlotte: Ça va être beaucoup aussi en fonction de comment ça se passe, peut-être mettre des choses en place qui sont adéquates, en fonction de...

Répondant: Du type du client, oui exactement, des demandes, de l'utilisation, du taux d'utilisation de qu'il utilise. Oui oui, mais des formations seront nécessaires bien évidemment déjà pour accompagner le business analyst pour utiliser l'outil. Et puis d'un point de vue change management aussi, à mon avis, y aura certaines choses à à faire à ce niveau-là.

Charlotte: Et au niveau du client, est-ce que vous allez l'informer que vous utilisez l'IA si vous y mettez ces données par exemple?

Répondant: oui, tout a fait. Donc là, on a contacté quelques clients pour pouvoir leur faire un poke. Déjà donc d'un point de vue, enfin d'une façon anticipation juste pour les informée de l'outil qu'on a, et donc si jamais ça leur plaît, alors dans ce cas-là quand on aura fini l'implémentation de ***, on on les avertira, on l'utilisera pour eux.

Charlotte: Et ils ont l'air enthousiastes ou plutôt réticents ou ni l'un ni l'autre?

Répondant: Ils ont l'air enthousiastes, oui, pour l'instant, mais ils n'ont pas encore vu ce qui est réellement ***. Mais ils ont l'air très intéressés.

Charlotte: Ok, c'est bien

Répondant: On est assez contents.

Charlotte: Mais oui, c'est chouette. Et est-ce que vous n'avez pas peur que ça modifie, je ne sais pas si ça va être le cas, mais ça modifie l'image de l'employé vis-à-vis du client? Par exemple, si on dit qu'il fait appel à l'IA, qu'il perde un peu la crédibilité ou au contraire justement ça...

Répondant: Non mais justement c'est quelque chose sur laquelle on va devoir mettre l'accent dans la communication qu'on va faire au client, c'est que ce sera en fait un outil accompagnateur du business analyste mais qui ne va pas venir remplacer le travail d'un business analyst en parce que, et d'un fonctionnel aussi. C'est à dire qu'il faut toujours un petit peu d'outils pour accompagner beaucoup d'humains en tout cas parce que c'est vraiment eux les experts et ils connaissent, ils connaissent la solution qui vont qui va être implémentés chez le client mieux que mieux que l'IA elle-même. L'IA c'est tout simplement en fait généré pour l'instant une informations via la documentation qui est présente dans l'outil, et donc pour tout ce qui est travail d'analyse par après, c'est fait par l'analyste et en plus de ça, il y a toujours un travail de vérification qui sera fait par derrière.

Charlotte: Est-ce que tu penses que mettre en place un règlement ou une charte d'une bonne utilisation de l'IA ça peut être une bonne chose ou ça va contraindre trop?

Répondant: Je pense que ça peut être une bonne chose. Oui oui, je pense que ouais, c'est quelque chose à laquelle on n'a pas encore pensé. Mais franchement, c'est une très bonne idée. À mon avis, ça va permettre de réguler. Oui, merci Charlotte, grâce à toi, peut-être qu'on va implémente un processus supplémentaire. Mais je pense que c'est important déjà en fait de

tenir au courant les personnes qui vont utiliser des limitations de liens. Et puis aussi dans certains règlements, on par exemple en fait au niveau de la fuite des données, au niveau des informations qu'on peut mettre donc en parallèle avec un user guide, ce serait très intéressant de de mettre en place.

Charlotte: J'ai eu cette question vient du fait que j'avais interrogé quelqu'un qui est, lui, c'est un, il est dans le droit, il fait le droit des affaires pour, donc il est consultant pour des entreprises et ils utilisent une IA interne mais ils ont une charte très très très très détaillée sur comment ils peuvent l'utiliser ce qu'ils peuvent faire ce qu'ils peuvent pas faire parce qu'au niveau des fuites des données c'est très ça peut être problématique et même au niveau de l'utilisation de l'IA et des erreurs qu'il peut faire ça peut être très embêtant et donc il m'a un peu expliqué la charte et ça avait l'air assez important, utile.

Répondant: ok mais on note ça, merci.

Charlotte: Dans 5 ans, 5/Charlotte0 ans, comment est-ce que tu imagines l'utilisation de l'IA? Quelle place tu vois l'IA dans le monde du travail?

Répondant: Disons pour l'instant, c'est encore des sujets qui sont flous pour plusieurs secteurs d'activité. Mais donc à mon avis, il y aura de plus en plus besoin de réguler tout ça et de permettre en fait à l'IA tout simplement de d'avoir un rôle d'accompagnateur des différentes fonctions, c'est hyper important. Et donc Pour ce faire, il va falloir vraiment réguler tout ça au sein. Enfin dans la loi au sein des entreprises, pour permettre justement que ce rôle soit le plus efficace possible au sein de l'entreprise et ça aide les employés. Parce que sinon ça peut aller dans tous les sens. Et bon ça c'est vrai que ça avance de façon extrêmement extrêmement rapide à mon avis avec chatGPT qui maintenant peut répondre à beaucoup, beaucoup de nos questions, voire voire toutes nos questions. Donc c'est vrai que ça fait peur à beaucoup de personnes le remplacement des employés, mais à mon avis avec une bonne régulation. Ça pourrait avoir un rôle, l'accompagnateur et permettre aux employés en fait de faire beaucoup plus de recherches, d'innovation et et de rendre les choses plus efficaces, donc. Ça pourrait leur libérer du temps et non pas les remplacer.

Charlotte: C'est exactement ce qu'a dit aussi Ana et Christelle d'ailleurs, d'avoir une meilleure gestion du temps que tu as en tant que travailleur pour les consacrer à des choses plus pertinentes finalement.

Répondant: Exactement.

Charlotte: Est-ce que toi personnellement tu utilises une IA peu importe laquelle dans ton travail?

Répondant: J'utilise beaucoup ChatGPT comme tout le monde. Et Mistral, qui permet de bien répondre à nos questions. J'utilise vraiment les deux. Et j'ai pour habitude aussi de comparer les différentes réponses.

Charlotte: Et Mistral c'est une IA générative aussi?

Répondant: C'est une IA générative aussi.

Charlotte: Et donc tu l'utilises surtout pour lui poser des questions ou pour générer des documents?

Répondant: plutôt pour poser des questions.

Charlotte: Et généralement, il y en a une qui prend le dessus, qui est meilleure?

Répondant: ChatGPT, je l'utilise plus

Charlotte: Avec un abonnement ou non?

Répondant: Il y en a un abonnement qui est maintenant. Enfin j'ai celui de Répondant0€ mais il y a un abonnement qui est maintenant beaucoup plus cher, celui de Répondant00€ mais qui est beaucoup mieux. J'en ai entendu parler, je sais pas si tu l'as utilisé mais apparemment ça permet vraiment de générer beaucoup beaucoup plus d'informations et même différents fichiers. C'est un abonnement quand même qui est très cher c'est un budget

Charlotte: Avec ChatGPT, pour l'instant, de ce que j'ai pu voir, c'est une des compétences qui est le plus déléguée, c'est l'écriture. Et c'est incroyable. Ou même l'écriture des mails et tout ça. C'est fou à quel point les gens ne... C'est pas négatif ou positif, mais les gens ne font plus ça et délèguent à ChatGPT, qui est qualitatif finalement. Qui est bien.

Répondant: Exactement.

Charlotte: Et donc pour toi, l'IA, quel gain tu as à utiliser toi personnellement dans ton travail?

Répondant: Moi ça me fait gagner du temps, Comme ce qu'on vient de dire, hein, par rapport aux tâches qui sont, qui sont enfin de l'écriture ou des tâches qui sont un peu plus administratives. Ici aussi, j'ai besoin d'avoir un peu plus de structures en tant que PM, la structure est très importante, mais donc il y a différents éléments que j'ai besoin de structurer ou avoir des conseils au niveau du planning ou des choses comme ça, ça m'aide énormément. Donc ça me fait gagner énormément de temps.

Charlotte: Et au niveau de la qualité du travail aussi?

J'allais rajouter aussi au niveau de la qualité du travail, si j'ai des questions, des zones floues, des zones grises, ça me permet de pouvoir me documenter de façon plus rapide, plutôt que devoir passer par google ou un autre moteur de recherche et où je dois lire beaucoup d'articles avant de me faire à l'idée. Là, j'ai directement, je peux avoir les sources aussi. Et donc faire justement ce travail de vérification derrière ou d'approfondir un petit peu plus ce que l'IA me

dit. Donc oui, des deux en fait. Ça me fait gagner du temps mais j'apprends aussi beaucoup à travers l'IA.

Charlotte: Et tu as eu une phase de test où par curiosité tu as utilisé l'IA et tu as un peu découvert ou tu as tout de suite maîtrisé l'IA?

Répondant: Pour les projets internes ou pour ChatGPT ?

Charlotte: Pour ton utilisation?

Répondant: Pour mon utilisation propre non, j'ai pas vraiment eu de phase de test en fait j'ai directement commencé à utiliser. Mais la phase de test, je peux te dire que ça m'accompagne toujours un petit peu parce que quand je demande à l'IA d'avoir une information à elle me paraît un petit peu floue ou surtout si c'est un sujet que je maîtrise pas trop, je vais toujours lui demander les sources et vérifier derrière. Surtout regarder en fait si les sources qu'elles utilisent sont récentes ou pas. Parce que des fois elle te sort des sources qui sont vraiment datées de 1998. Donc pas toujours. Ouais, vérifier que c'est bien des sources récentes derrière. Et donc oui je fais toujours un petit peu ce travail de vérification de test si tu veux.

Charlotte: J'arrive à la fin des questions, honnêtement. Mais j'ai loupé les premières, les basiques. Est-ce que tu peux un peu te présenter et présenter ce que tu fais dans l'entreprise, depuis combien de temps et ton parcours pour en arriver là ?

Répondant: Donc, ça fait trois ans que je travail chez Orange. Donc j'ai commencée en tant que Business analyst pour une courte période de 6 mois car j'ai un bagage financier, donc avant ça j'ai fait 4 ans dans la finance en audit et l'analyse financière. Et donc, toujours intéressée à l'intelligence artificiel, d'ailleurs j'ai fait mon mémoire sur le lien entre l'IA et l'industrie du luxe aussi. Pour voir un petit peu comment ils optimisaient déjà leur communication avec leur client et puis aussi leur process internes. Donc, toujours intéressée par ça, même quand j'étais dans la finance, j'étais intéressée par différents projets dans la digitalisation. Et donc, j'avais ce rôle à la fois financier et project manager. Et du coup, j'ai rejoint Orange. C'était très compliqué au début de pouvoir rejoindre la faction Project Manager parce qu'ils demandaient plus ou moins Charlotte 5 ans d'expérience. Et avec mes 4 ans d'expérience, j'étais quand même un petit bébé. Il y avait pas mal de réticences au début, mais finalement, j'ai fait mes preuves. J'en ai discuté avec le directeur du département et j'ai été acceptée au sein de la faction PM. Donc là, ça fait plus ou moins, je dirais un peu moins de trois ans que je suis project manager aussi. Et j'ai eu différents projets. La plupart étaient dans le secteur public. Donc j'ai eu ABC qui est l'auditorat belge de la concurrence. J'ai eu le TEC mais j'ai aussi eu d'autres clients comme L'Oréal qui était un projet qui était relativement plus petit. Et j'ai eu aussi des projets plus internes et facturables, donc Orange Group. Et là du coup ça fait deux mois que j'ai pas de mission, donc je me consacre plus à différentes initiatives liées à l'IA, qu'ils soient en interne, mais aussi d'autres initiatives pour aussi pouvoir gagner en compétences et en connaissances sur d'autres outils qui sont nouveaux et qu'on va commencer

à utiliser au sein d'Orange. Donc voilà, de toute façon c'est très high level mais j'espère que ça répond à ta question.

Charlotte: C'est parfait. Mais c'est pour avoir un profil des répondants. C'est purement technique pour mémoire. Et donc, tu as fait sur l'IA. Ton mémoire, c'était il y a combien de temps?

Répondant: Oula, ça fait 8 ans. Ouais OK Ouais, c'était y a 8/9 ans. Je pense que mon mémoire j'ai débuté en master un. du coup je l'ai finalisé je l'ai finalisé en master un de mémoire je m'en souviens plus ouais master Répondant avait pas de mémoire du coup ça fait 9 ans c'est un bon bout de temps ouais

Charlotte: c'est fou c'est avant ChatGPT et tout ça alors hein

Répondant: oui, avant tout ça. Mais j'avais déjà entendu parler des différentes intelligence artificielle déjà, ça avait déjà commencé parce que l'intelligence artificielle c'est un sujet qui date depuis très longtemps, ça a déjà commencé à faire parler d'elle même du coup dans les années 80 je pense si je me trompe pas. Et du coup au sein des entreprises ça a pris un peu plus de temps mais. J'étais Solvay, j'ai fait mes études à Solvay, donc on en parlait déjà de plus en plus. On n'avait pas de cours qui était axé IA ou data, mais quand moi j'ai fini mes études, ça a commencé à rentrer petit à petit dans le programme. Et donc voilà. Et pour te dire, quand j'ai fait mon mémoire donc j'ai eu comme toi différents interviews. Avec différentes personnes de grandes marques en du groupe LVMH par exemple. Et en fait ils étaient vraiment nulle part au niveau IA. C'était vraiment tout tout récent et dit parfait mais y avait vraiment rien qui était implémenté. Il y avait un peu de digitalisation. Mais très, très faible.

Charlotte: Oui, c'est fou parce que Moi déjà, je vois que c'est quand même avancé, mais c'est quand même assez. Au début c'est quand même nouveau, mais alors il y a 9 ans...

Répondant: c'était presque inexistant. On en parlait juste, il n'y a vraiment rien dans les entreprises, pour te dire.

Charlotte: Et t'as quand même eu de la matière alors pour ce mémoire ?

Répondant: Ben j'ai basé la matière sur Pas sur les outils, mais plutôt en fait sur comment est ce que ce sujet-là avait de l'importance et comment est-ce que il voyait ça dans du stratégique sur les prochaines années. Donc. Mais c'était très très compliqué d'avoir de la matière, je vais pas te mentir. Donc j'ai plutôt utiliser la documentation de recherche que j'avais sur le web plutôt que les informations que je récoltais parce que vraiment ils en étaient nulle part quoi.

Charlotte: Oui j'imagine, il y en a qui savent même pas que c'était peut-être.

Répondant: Ils savaient ce que c'était, mais ils ne savaient pas vraiment en quoi ça pouvait réellement leur être utile, à quelle mesure est-ce qu'ils allaient l'utiliser ? et puis même

maintenant hein je pense que dans l'industrie du luxe ils en sont nul à mon avis niveau en quoi tu vas... Nous, on a, on peut commencer parce que voilà, c'est notre, c'est notre domaine d'expertise. On est vraiment dans la digitalisation, mais dans le secteur du luxe, à mon avis, je pense qu'ils en sont un peu nulle part. Sauf dans le secteur de la cosmétique peut-être que là, il sont déjà commencer un petit peu. L'oréal ou dans la pharma ou... Dans le secteur du cosmétique, peut-être qu'ils ont déjà commencé à utiliser des outils, mais plus d'un point de vue médical, tu vois que d'un point de vue en fait avec le client

Charlotte: Ouais Ouais. C'est intéressant. Merci beaucoup !

Répondant: Avec plaisir Charlotte. N'hésite pas, si t'as d'autres questions.

Charlotte: Une dernière question très technique, est-ce que il y a quelque chose que t'as dit que est-ce que tu voudrais que j'anonymise ton interview ou que y a des choses que t'aimerais que je je modifie ou quelque chose pour garder certaines informations confidentiels ?

Répondant: Alors peut-être le nom de l'application, le nom des applications que je t'ai données. Mais sinon pour le reste, non non non, non, tu peux franchement, tu peux t'en servir sans problème.

Charlotte: Ca va, merci beaucoup !

Répondant: Avec plaisir. Est-ce que t'as d'autres questions ? T'as d'autres points ?

Charlotte: Non pour moi c'est bon comme ceci.

Répondant: OK très bien. Bah écoute, si t'as autre question, envoie les moi par mail ou on peut se faire un autre point sans souci. Bon courage.

Charlotte: Merci beaucoup.

Répondant: Bonne journée.

Charlotte: Bonne journée.

Annexe 6 : Interview RH, Responsable Fleet et Mobilité

Répondant: Ma fille sera mieux placé pour parler de ce sujet

Charlotte: Ah bon?

Répondant: Oui, elle est plus jeune. Je crois qu'elle travaille plus avec l'IA que moi. On peut toujours les demander. Vas-y, envoie tes questions, je te dirai quoi.

Charlotte: Mais donc, le but, c'est... De base, j'étais plus globale et mon promoteur m'a recentrée et m'a dit vraiment de rester dans la récolte de données de mon lieu de stage. Donc, ça doit être vraiment chez Orange.

Répondant: Ah, ok.

Charlotte: et le but c'est de voir un peu comment est perçue l'intelligence artificielle et l'introduction de l'intelligence artificielle dans les ressources humaines particulièrement, comment c'est perçu par les employés et comment c'est perçu au niveau de la concertation sociale.

Répondant: ah bon mais je vais essayé de te répondre alors.

Charlotte: Et donc j'ai plusieurs questions. Si tu veux j'ai des questions si tu...

Répondant: Ah oui c'est mieux

Charlotte: Donc d'abord c'est, il faut que j'ai ton autorisation d'enregistrer, pouvoir une retranscription après

Répondant: Tout à fait, il n'y a pas de soucis

Charlotte: ça va et s'il ya des choses où il faut anonymiser où il faut changer les noms tout il n'y a pas de problème je peux on peut faire ça.

D'abord est ce que tu peux te présenter brièvement donc ton poste, depuis combien de temps tu es là, quelles sont tes responsabilités aussi

Répondant: Donc je suis fleet trustpensible aussi pour la mobilité. Heuuuu dans le fleet, attends parce que d'abord j'ai fait la facturation pendant des années. Donc j'ai un Répondant4 ans de boîte dont des années dans des sociétés qui ont été reprises. Mais je crois chez Business Decision, avant d'être repris par Orange, je crois que je vais avoir...

Charlotte: Oui, je pense.

Répondant: Il est venu après moi. Donc je vais dire 1,2 ans, 1, 2ou 1, 3 ans, dont peut-être déjà 8 ans dans le fleet. Je suis responsable pour les voitures et pour, déjà depuis quelques années maintenant depuis 3-4 ans au moins, le budget de mobilité.

Charlotte: Et le budget mobilité donc c'est tu t'occupes de quoi particulièrement ? tes tâches et responsabilités principales?

Répondant: Alors responsabilité principale aujourd'hui c'est dans les voitures, c'est des renouvellements de voitures dont les contrats sont fin de contrat, dont les leasing sont fin de contrat, aider le chauffeur dans son choix, budget de mobilité avec ou sans voiture. Dans le fleet aussi encore, refaire chaque année les listes de choix de nos voitures qui ne sont plus qu'électriques. Et dans le budget de mobilité, surtout faire le onboarding des newcomers,

expliquer ce que c'est encore le budget de mobilité. Des gens dont les voitures sont fin de contrat aussi personnellement les voir dans des meetings, réexpliquer toutes les options qu'ils ont, racheter leur voiture existante, rentrer dans le budget de mobilité avec ou sans voiture dans le budget de mobilité, à ne pas oublier des bornes, les bornes de recherche sont devenues aussi très importantes pour le fleet manager, n'empêche que c'est super complexe parce que la Belgique n'est pas prête, les lois changent toutes les cinq minutes et il n'y a aucun fournisseur qui tient la route. Voilà, tout est dit. Là-dessus, on a fait appel déjà il y a un an, un an et demi, à un fleeter, comme on appelle ça chez nous, c'est Fleet International Enterprise, qui s'occupe au quotidien pour les questions des chauffeurs, l'opérationnel, je dirais. Donc, je crois que j'ai fait le tour. Donc, moi, je m'occupe beaucoup des bornes, budget de mobilité et renouvellement des voitures. Contact évidemment avec les dealers, nos key dealers et contact avec Arval et contact avec FIE qui fait donc l'opérationnel de nos voitures.

Charlotte: Ok. Très bien.

Répondant: Cerné.

Charlotte: Oui, c'est déjà complet. Et donc au niveau de l'utilisation de l'IA, est-ce que tu utilises ou tu as utilisé ou tu essayes par curiosité de tester une IA que ce soit chat GPT ou la traduction par exemple ou copilote?

Répondant: Alors copilote je ne connais pas encore, je n'ai jamais essayé mais l'autre chat GTP, ou comment on l'appelle, alors là je l'ai découvert je t'avoue il y a trois mois et je l'emploie pour écrire des mails. C'est tout. C'est tout. C'est tout. C'est tout pour lequel je l'emploie.

Charlotte: OK. Écrire des mails, c'est-à-dire tu lui demandes de reformuler ou tu lui dis ce que tu aimerais dire?

Répondant: Non, non. J'écris. J'écris comme je crois. Et lui, il me le reformule plus gentiment, plus correctement. Il fait des meilleures constructions de phrases. Mais moi, je l'écris. Je ne mets pas quatre mots. Je l'écris comme moi. Je voudrais l'écrire. Et lui, il me le met plus business quoi.

Charlotte: Oui ok.

Répondant: C'est tout, c'est tout pourquoi j'emploie l'IA. A moins que tu me dises qu'il y en a d'autres formes que je les emploie mais je ne connais pas mais sinon rien du tout.

Charlotte: Généralement c'est la traduction ou les gens ne savent pas que c'est de l'IA mais euh...

Répondant: Ah non ça je ne sais pas j'emploie, je traduis presque depuis que j'ai le chat GTP je n'emploi plus la traduction.

Charlotte: Tu lui demandes de formuler lui même en ...

Répondant: Oui, parce que je gère assez le néerlandais, français et anglais pour écrire des phrases mais pour bien écrire ça je lui demande. Mais c'est vrai qu'avant j'employais DeepL pour traduire.

Charlotte: ok oui mais c'est de l'IA aussi, DeepL.

Répondant: Je ne l'emploie plus

Charlotte: ok, et comment est ce que tu as connu... qu'est-ce qui t'a fait décider d'utiliser ChatGPT? Comment, qui t'en a parlé ou t'a convaincu?

Répondant: Où est-ce que j'ai entendu? Est-ce que c'est Caroline? Ou est-ce que via des amis? Ou via dans la cuisine dans le bureau? Mais il n'y a pas quelqu'un qui m'a dit « tu sais, Tine, pour... » Non, j'ai entendu. Est-ce que c'est aux nouvelles aussi qu'ils en parlaient beaucoup? Tu vois, all around. Pas vraiment, je n'ai pas été rechercher. Parce que je ne savais pas plus que ça ce que c'était. Entendre dire, je vais dire aux nouvelles, des amis, au boulot, comme ça.

Charlotte: Et là, tu en es à la phase du coup d'exploration, tu n'as pas envie de l'utiliser plus ou c'est parce que tu ne sais pas comment l'utiliser?

Répondant: Je ne sais pas comment l'utiliser et je ne vois pas pourquoi je l'utiliserais encore en plus. À part m'aider pour mieux écrire mes mails, je sais que ma collègue ***, elle est... et Caroline fait ça aussi ma fille, ils vont demander des informations. Genre, que dois-je faire pour avoir un bon contrat de bail? Par exemple. Je ne sais pas, *** emploie ça même pour des questions médicales. Honnêtement, je trouve ça dangereux. Je sais qu'ils savent beaucoup le chatGTP, mais moi je suis peut-être une ancienne génération, je vais plutôt aller vers des personnes spécialisées pour poser des questions. Moi, je n'ai jamais posé ma question personnelle en ordinateur, même pas juridique parce que il peut aussi se tromper. Donc moi je ne ferai pas confiance mais encore une fois je suis une ancienne génération.

Charlotte: Oui mais donc c'est plutôt un manque d'information et une crainte par rapport à ça, à l'IA?

Répondant: Oui, manque de confiance.

Charlotte: Et donc quels sont les avantages que tu penses que tu pourrais tirer de l'IA, au-delà des risques et des craintes?

Répondant: Alors moi j'ai vu qu'en l'employant de plus en plus, comme tu lis chaque fois, comme il te corrige un peu ton écriture, la prochaine fois tu dis ah oui il avait formulé ça comme ça et tu commences à t'améliorer dans ton écriture, dans les formules, dans la

construction de phrases, etc. C'est le seul avantage que j'ai moi parce que pour l'heure je l'emploie pas.

Charlotte: Ok, ça c'est intéressant parce qu'il y en a justement beaucoup qui disent l'inverse, qui disent de à force qu'il fasse pour toi, tu perds la compétence, tu t'améliores pas.

Répondant: Oui mais non, mais si tu lis pas non plus ce qu'il écrit, Tu n'essayes pas de voir comment un maître, un avantage,... Et si tu es un peu paresseux, tu te fais « allez, je mets quatre mots et il m'écrit une belle phrase ». Bonne chance. Dans deux ans, plus personne ne sait écrire. De là, moi je trouve que c'est un danger.

Charlotte: oui, tout à fait.

Répondant: Et surtout, pour des jeunes. Très jeunes. Parce que toi, moi, toi peut être même plus, mais on a encore appris un peu à se débrouiller, à rechercher quelque chose. Tu vois, c'est comme le GPS. Aujourd'hui, tu es au GPS, je dirais, tourne à droite. Même si tu rentres dans un champ, tu tournerais à droite. Tandis que ce n'est pas logique du tout. Plus personne ne réfléchit encore. Et se dit, mais non, ce n'est pas par là. Tu vois, on perd toute personnalité et tout réfléchit. On se dit, oh l'autre, il va réfléchir pour nous. Un GPS va réfléchir pour nous. Non, je trouve ça dangereux.

Charlotte: Ok. Est-ce que tu as remarqué, après ça fait pas longtemps, mais au plus tu utilises ChangeGPT, au mieux tu le comprends et au mieux tu arrives à obtenir ce que tu veux? Est-ce que tu as remarqué une évolution dans ton utilisation de ChangeGPT?

Répondant: Pas du tout, parce que je fais que les mails. Maintenant, je te dirai le jour où je vais commencer à rechercher des infos là-dedans, peut-être oui, mais je n'emploie que pour des mails.

Charlotte: Donc, dès le début, tu as obtenu la réponse, enfin, la qualité que tu voulais, quoi.

Répondant: Oui, mais encore une fois, ce n'est pas que j'écris quatre mots. J'écris toutes mes phrases.

Charlotte: Tout à fait. Et donc, ça ne te fait pas gagner du temps, ça te fait gagner de la qualité.

Répondant: La qualité et temps, parce que sinon, j'écris le mail, je réécris le mail, ah non attends je vais encore une fois changer, oui c'est pas bien dit, allez comment est-ce qu'on dit ça autrement, non, non, temps et qualité aussi.

Charlotte: Ok.

Répondant: Oui, sur, sur le temps aussi, oui oui, ah oui, oui.

Charlotte: Et au niveau des risques, du coup on a parlé du risque de devenir fainéant, de perdre la compétence, est-ce que tu en vois d'autres, par exemple les erreurs qu'il peut faire le la perte de contact humain par exemple tu vas plus demander des informations à droite à gauche la confidentialité ou des trucs comme ça

Répondant: Oui, perte de contact humain, ça c'est for sur, ah oui. parce que je te dis plus personne va encore se poser la question d'aller demander à quelqu'un d'autre, surtout pas, parce que chatGPT a dit que... oui je trouve ça dangereux et comme tout outil, il faut l'employer pour ... Mais c'est, tu vois, c'est entre faire confiance, pas confiance. C'est tellement facile, tout le monde a un ordi. Tout le monde l'ouvre, tout le monde l'emploie. Donc, je trouve ça dangereux. Il faudrait peut-être mieux éduquer les gens ou plus informer les gens de ce que c'est. Il y a peut-être du danger. Attention, c'est pas parce que ChatGPT te dit que c'est une vérité, ne va pas prendre des décisions super importantes dans ta vie médicale ou financière parce que ça a été mis là, ou peut-être tu as mal posé la question et tu as eu une réponse à côté de ta question que tu voulais poser. Tu vois, donc, une conversation avec un humain ne peut pas être remplacée par ça.

Charlotte: Est-ce que tu crois qu'une formation, pour toi, ça pourrait te...enfin, une formation et une séance d'information, ça pourrait un peu te débloquer cette crainte vis-à-vis de l'IA ou pas?

Répondant: C'est toujours intéressant d'avoir une formation et de voir plus loin que le but de son nez. Mais je crois que j'ai toujours resté, moi-même, je te dis, ma génération, j'ai encore toujours resté un peu... J'ai plus vite à aller demander à quelqu'un que de le lire là-dessus. Mais je suis sûre qu'au plus qu'on est informé, au mieux qu'on connaît, au mieux qu'on peut juger quelque chose. Mais je ne me ferai jamais de l'idée que ce n'est qu'un ordinateur. Et même si on a mis Charlotte 5 000 questions dedans avec tout ce que tu veux... C'est aussi voir ce que tu recherches c'est une toute bête question d'une formule de maths ou une question sur l'histoire, évidemment qu'ils vont savoir te répondre mais des questions plus sensibles je me méfierais quand même

Charlotte: est-ce que tu as entendu... est-ce que tu fais partie des représentants syndicales

Répondant: oui

Charlotte: et est ce que du coup tu as entendu des craintes des employés par rapport ou des représentants syndicaux justement de l'intégration de l'IA dans les entreprises?

Répondant: je dois te dire que j'ai raté le dernier, j'étais pas là peut-être qu'ils en ont parlé peut-être que c'était un point au programme. *** il a dit quelque chose par rapport à ça ? parce que lui il était là la dernière fois. Ils ont mis le point sur l'agenda.

Charlotte: Oui, il a dit qu'ils en avaient parlé, qu'ils ont juste posé des questions par curiosité, pas par réticence ou quoi. C'était vraiment de la curiosité pour un peu appréhender, mais on en

est vraiment au début, surtout chez Orange où c'est pas encore tout à fait en route et donc ça reste au stade de compréhension et d'appréhension.

Répondant: Et toi, qu'est-ce que tu en penses?

Charlotte: Moi, de ce que j'ai lu, c'est très prometteur, l'IA, et il n'y aura pas le choix, en tout cas pour ma génération et les futurs, de savoir maîtriser l'IA, parce que sinon on ne sera pas très intéressant. C'est comme quelqu'un qui ne maîtrise pas l'ordinateur, il n'est pas intéressant pour les employés. Effectivement, il y a des gros risques, des biais de discrimination, des problèmes de confidentialité, des problèmes de maîtrise des compétences, mais ça ne va pas spécialement... ça va transformer beaucoup de métiers, surtout la RH, qui va devoir se concentrer sur autre chose et évoluer. Mais je ne pense pas que ce soit une menace, sauf pour les personnes qui sont vraiment fainéantes, mais ça va leur être négatif finalement dans leur vie professionnelle donc si tu veux tirer un vrai avantage pour moi il faut pas être fainéant et et ça payera mais

effectivement ce il n'y aura pas le choix de fin tu peux pas passer à côté ce pas un effet de mode

Répondant: non, c'est comme l'ordi. Moi je quand j'ai commencé la facturation, avec mes parents, c'était encore la machine à taper avec un carbone. Mais on en est plus là les petits gars. Il faut évoluer il faut, mais tout va tellement vite, il faut être prudent.

Charlotte: ça va très très vite mais là globalement on en est beaucoup à la phase de curiosité qui est en train de se transformer en besoin. La phase de curiosité se termine pour la majorité et les entreprises commencent à parler avec leurs employés pour savoir un peu comment mettre en place ça et pas être perdu dans la course. Parce que, mine de rien, au niveau de la productivité, c'est quand même très intéressant.

Répondant: Tu vois, je ne sais pas si ça, c'est de l'IA aussi, mais c'était genre, oui, les questions qui reviennent souvent, on va faire des réponses standards. Donne-nous toutes les questions que tu as. Moi, je veux pas. Allez, dis-nous pourquoi pas ? Déjà, j'avoue, je n'ai pas mille bagnoles non plus. Mais à la fin, si tu commences à faire ça, tu n'as plus aucun ressenti de ton marché. Tu vois, si maintenant, moi j'ai sur Charlotte0 conducteurs, 6 qui viennent me dire, j'ai eu un problème avec la Toyota Yaris, avec la batterie. oh je vais me faire un souci. Mais si l'IA répond, prenez un rendez-vous via MyArval et faites un entretien. Je ne sais pas. Ou si dans Olympus, il y a des paiements qui ne sont pas du budget de mobilité. Voyez ça avec l'Olympus. Je ne sais pas. Donc, est-ce ça pour savoir quoi dans les réponses que l'IA donne et que tu n'es plus chez une personne qui gère le dossier? Tu perds le feeling de ton business. Ça, moi, je trouve dangereux. A moins que tu viennent me dire que l'IA vient te rapporter et viennent te dire, tu sais Tine, il y a eu sur 10 2, 6 qui réclamaient sur la batterie de la Yaris. Ils donnent des rapports?

Charlotte: Si tu lui demandes, il peut te donner des rapports tous les jours, il peut te donner toutes les questions qu'il y a eu. Mais c'était le but, on avait ça avec l'équipe payroll. On voulait essayer de trouver une solution pour toutes ces questions qui reviennent tous les jours et qui prennent un temps dingue à répondre et qui pourraient être répondus par des réponses standard, tout en gardant le contact humain pour pas dénaturer ça parce que c'est quand même important et donc on a eu la solution d'un chat qui propose automatiquement des réponses mais c'est par exemple jean-françois ou stéphanie qui doivent regarder la réponse, la valider ou la modifier avant de l'envoyer donc ça ça leur fait gagner du temps mais ils restent au courant.

Répondant: Je comprends. Oui, ça c'est déjà... Là on contrôle. Ça c'est une aide, mais pas qui reprend fonction.

Charlotte: Oui c'est ça.

Répondant: Ça oui, ça c'est très bien.

Charlotte: Le but c'est vraiment que ça reste un assistant et pas un remplaçant.

Répondant: Tout à fait, c'est bien dit ça.

Charlotte: Mais il faut pouvoir trouver les solutions qui sont un bon compromis.

Répondant: Tout à fait, c'est comme dans tout dans la vie.

Charlotte: Pour revenir aux partenaires sociaux, enfin les syndicats et tout ça, est-ce que selon toi quel rôle ils devraient jouer pour encadrer cet usage de l'IA? Est-ce qu'ils ont leur mot à dire ou pas?

Répondant: Tu sais, nous on doit intervenir, si un employé fait des pertes salariales dans des politiques comme ça, est-ce qu'on devrait intervenir? J'essaie de réfléchir plus loin. Je suppose que si maintenant ils disent « Ah, on va licencier cinq personnes parce que IA va répondre à ta place », oui, ils vont avoir leur mot à dire. Mais c'est l'évolution. Qu'est-ce que tu veux que je te dise? Avant, ils assemblaient des voitures à la main. Aujourd'hui, il y a des robots qui le font. Est-ce qu'on a retenu ça? Non, c'est l'évolution. Oui, il y a des gens qui ont perdu leur boulot pour ça, mais sinon était encore dans nos grottes, ma belle, si on n'avait jamais évolué. Donc, oui, il faut évoluer. Mais est-ce qu'un work conseil va pouvoir dire non parce qu'il y a des gens qui vont perdre leur job? Déjà, est-ce que les gens vont perdre leur job à cause de ça? Oui, on peut en parler, mais est-ce qu'ils doivent ou est-ce qu'ils peuvent interdire?

Charlotte: Ce n'est pas dans le sens interdire, mais c'est dans le sens qu'il y a quelques risques à utiliser l'IA. Par exemple, dans le recrutement, il peut y avoir beaucoup de biais. Par exemple, ça peut être négatif pour certaines personnes. Par exemple, chez Amazon, il y a eu toute une discrimination envers les femmes parce que l'IA était mal programmée. Ou au niveau de la confidentialité, si tu commences à remplir, à utiliser l'IA avec les données des

salaires, etc. Ça peut poser un problème au niveau de la confidentialité des données et tout. Donc, il y a quand même un certain encadrement à faire pour pas que ça parte dans tous les sens et que ça pose préjudice à l'entreprise.

Répondant: Voilà, tu vois, tout ça, je ne sais pas. Voilà, ben oui, alors je te dirais, oui, oui, avoir plus de connaissances sur le sujet. Peut-être, oui, pas un mauvais plan.

Charlotte: Former les employés et l'employeur aussi

Répondant: Encore des formations...

Charlotte: ou informés ?

Répondant: oui oui surtout dis, Orange, une société d'IT... oui je sais pas oui oui oui

Charlotte: et est ce que tu penses que une charte alors et ou des règles internes ça pourrait être intéressant est ce qu'il ya besoin de tout ça ou ça se fera automatiquement tout seul

Répondant: Tu veux dire une sorte de policy autour oui ça dans le futur ? Je pense que ca va être nécessaire dans le future sinon ça sera du tout et du n'importe quoi. Tu vois, à la fin ça vient beaucoup, des policy sur tout. Oui, mais bon, je suppose que c'est nécessaire.

Charlotte: C'est un peu ce qu'il y en a beaucoup qui disent. Il y a beaucoup de gens qui s'imaginent des scénarios catastrophes avec l'IA qui prend la place de l'humain, etc. Et il y en a beaucoup qui rappellent que l'IA n'est pas malveillante par définition, c'est juste des calculs mathématiques. Et ce n'est que la programmation et l'utilisation qui en fait quelque chose de potentiellement mauvais. Et donc, ils disent que la loi ou les règles, c'est un peu le seul moyen de limiter ça. Parce qu'au niveau technologique, on sait qu'on pourra dans un futur tout se permettre.

Répondant: Tout à fait, tout à fait

Charlotte: Justement, en parlant de futur, comment est-ce que tu penses que l'IA va évoluer dans l'entreprise, en tout cas chez Orange, dans les 5 à Charlotte0 ans à venir ?

Répondant: Je suis une génération trop vieille pour le travail. Je ne sais pas, je ne peux pas m'imaginer ce qu'on peut encore inventer. Et en entreprise.

Charlotte: Tu n'as pas entendu des utilisations, par exemple, de ceux qui ont la licence copilote, de ce qu'ils savent faire actuellement?

Répondant: La seule chose que j'ai entendue, c'est dans les réunions pour le work conseil, comme c'est, au lieu de prendre des notes de tout, il pousse sur un bouton et clash, il te fait tout un résumé. Top, je trouve ça top. Mais à part d'autres situations de... non, non, question sécurité, oui, il sait faire ça, je sais pas.

Charlotte: Pour le codage, c'est très intéressant.

Répondant: Oui, ok, mais je t'avoue que je ne connais pas assez tout ce qu'il peut faire. Moi, je te le dis, j'en vois juste pour mon mail. Mais pour les autres utilisations, je suis un peu mal placée. Peut-être que Jean sais plus sûrement les consultants, les managers aussi, d'ailleurs aussi sûrement. C'est des plus jeunes que moi quoi. Moi, j'en ai plus que moi. Mais moi, je ne sais pas pourquoi on peut encore utiliser ça.

Charlotte: Tu penses que c'est les futures générations qui vont amener ça?

Répondant: Oui, ce n'est pas ma génération.

Charlotte: Mais ça sera par les employés qui va forcer l'employeur à faire quelque chose? Ou ce sera l'employeur?

Répondant: Je pense que ce sera plutôt l'employeur qui va le proposer. Encore une fois, si tu n'évolues pas comme société, tu n'attires plus personne non plus.

Charlotte: Et maintenant, si tu es amené à être obligé d'utiliser Copilot, quel soutien ou accompagnement est ce que tu aimerais bien pour que ça se passe au mieux ?

Répondant: Qu'on me l'explique qu'il y ait une petite formation peut-être oui. oui parce que aussi si tu commences à imposer ça des gens qui n'ont comme moi peu de connaissances, tu vas tout de suite de sentir attaqué évidemment, parce que bon entre temps tout le monde a déjà un peu entendu ce que ça fait, ça remplace l'humain à ce qu'on dit. Donc évidemment, si tu vas commencer à dire « Ah, maintenant, tu veux employer l'IA » Tu te fais « Bon, ça va, j'ai compris. » On va poser toutes les questions et quand on sera tous, hop, on te voit à la porte. Tu es encore une fois ma génération qui pense ça. Mais tu es prudent et bien informé aussi bien l'employeur que les employés. Communication.

Charlotte: Tout à fait. Et c'est là peut-être que les syndicats pourront jouer un rôle d'information. pourront jouer un rôle d'information?

Répondant: S'il faut attendre un syndicat en entreprise pour informer son personnel, je trouve que c'est un peu lâche, ça. Je trouve qu'Orange même pourrait... Ils font des newsletters, ils font des general briefings, ils font des events... qu'ils amènent déjà une fois une utilisation d'IA, pas en jouant, mais en event. Pourquoi pas? J'ai su qu'ils peuvent faire quelque chose en event qu'ils peuvent nous montrer et que les gens disent « Ah, tu as vu, c'est comique, c'est chouette, c'est bien », tu vois, pour pas tout de suite l'introduire comme un ennemi. Mais en jouant, comme on apprend souvent des enfants, en jouant, un enfant apprend des choses. Mais pour les adultes, on peut peut-être appliquer ça aussi une fois, en faisant ça en forme de jeu, en forme de event ou en forme de je ne sais pas quoi. Tu vois ce que je veux dire? Pas "voilà, vous êtes obligés à suivre la formation et il y a un jour", clashe, pour autant qu'il y a encore des gens plus jeunes qui savent pas ce que c'est ?

Charlotte: Oui.

Répondant: Oui?

Charlotte: Bah ça dépend. Ils savent ce que c'est mais ils savent pas forcément bien l'utiliser.

Répondant: Ah bah voilà.

Charlotte: Donc effectivement, bien l'utiliser c'est une compétence qui va devenir très importante parce que tu n'obtiens pas du tout les mêmes résultats en utilisant des mots différents ou en donnant un mauvais contexte. Il y a une formation CEFORA que j'ai cette semaine, la semaine passée, que j'ai suivie. Il y en a un qui disait tout ce qui est fait en cinq minutes avec l'IA est forcément mauvais. Tu ne peux pas en cinq minutes obtenir quelque chose de qualitatif. Il faut apprendre à lui parler, à remettre en question ce qu'il dit à essayer de creuser plus et à pour des gros trucs pas pour des mails j'imagine mais pour des grosses recherches ou des gros projets, il faut vraiment demander que... même lui, il expliquait que chatGPT est programmé pour être sympathique et agréable. Donc un premier abord il va jamais te donner de négativité il va toujours être enthousiaste et etc. Donc si tu lui demandes un avis, on va toujours te dire en premier c'est très bien, machin, il est enthousiaste et tout. Alors que si tu lui dis maintenant, mets-toi dans la peau par exemple d'un journaliste qui critique tel film ou d'un professeur d'université qui critique un mémoire, qu'est-ce que t'en penses? De manière très sévère. Et là, il va être beaucoup plus sévère et t'auras une réponse beaucoup plus pertinente que la première qu'il t'a donnée. Mais encore, il faut savoir tout ça. Et idem pour le langage que toi donc si tu es très familier que tu fais des fautes etc il va s'adapter à toi il va utiliser le même langage donc la qualité de réponse sera la même. Donc c'est tout des trucs qu'il faut qu'il faut savoir pour bien utiliser c'est pour ça que là c'en est la curiosité et donc petit à petit, il faut des formations et informer les gens.

Répondant: Tout à fait d'accord

Charlotte: Et donc, est-ce que tu penses que, par exemple, si maintenant, toi, tu te mettais à utiliser l'IA presque quotidiennement ou pour beaucoup de tes tâches, est-ce que tu penses que ça modifie la relation de confiance que les employés ont avec toi?

Répondant: Est-ce que je comprends bien ta question? Donc, ce ne serait plus moi qui réponds, mais l'IA?

Charlotte: Par exemple, oui. Ou par exemple, si maintenant, le service recrutement n'utilisait plus que de l'IA, ou le service Payroll ne répondrait plus aux questions, mais ce serait d'office une IA qui répondrait.

Répondant: Eh bien, j'ai une application de IV, et là, c'est carrément... Tu poses la question et il te dit, je suis IA. Est-ce que tu désires parler à un humain? Je trouve ça super. Parfois, je pose ma question, et j'ai une réponse que je veux, qui est très formelle, parce que je ne

connais pas avant, ou bien je dis non, je veux parler à Jens. Un petit instant, il dit. Je trouve ça super, les deux. Les deux sont possibles. Je trouve qu'il faut encore laisser le choix.

Charlotte: Il faut laisser le choix.

Répondant: Parce qu'en effet, à la fin, on dit, ah oui, on parle encore à un humain. Je ne sais plus où c'était et qu'on m'a dit. Moi, j'ai dit. Oui, c'est encore moi qui réponds, je suis encore un humain. Parce qu'à la fin, parfois, tu n'as plus d'humain et je trouve parfois ça énervant ou décevant...

Charlotte: dans les call center aussi

Répondant: oui, il faut laisser le choix

Charlotte: et tu penses que c'est ta génération ou les générations futures, ils préfèrent même parler à une IA à la limite?

Répondant: Aucune idée...

Charlotte: ça c'est une question auxquelles on n'a pas encore la réponse. Parce ce que ça évolue beaucoup là Là, pour l'instant, même quand tu vas dans les restaurants, les fast-foods en tout cas, souvent c'est des bornes maintenant pour commander, c'est même plus des humains. Avant, il y a quelques générations, ils n'accepteraient pas ça, ils iraient d'office à l'humain. Et donc petit à petit, le contact humain est de plus en plus évité. Et donc, est-ce que... c'est une question en suspence

Répondant: Ça dépend pour quoi. Pur commander ta bouffe, tu t'en fous. Mais comme je voyais, avec l'assurance groupe, je vois maintenant, je vais faire des consultations, des consultations via ton ordi. Tu fais quoi? J'ouvre le bec et tu me dis que j'ai une angine ou quoi? Ça dépend pourquoi. Du médical, du juridique et encore du juridique. Il faut savoir quoi. Mais je trouve ça dangereux. Tu vois? On te dit: "Charlotte, t'as un cancer. t'as un cancer de la peau." Oh! Les gens commencent à « Oh! » Et t'as vu tout ce que tu sais avoir. « Oh! » Et regarde ce qu'il dit. « Oh! » « Oh! » Regarde là. T'as juste un cancer de la peau mini qui est tout bien traité parce qu'il y a aucun sort de cancer de la peau. J'ai pas moi. Et tu vas tout de suite voir le plus grave. Et hop! Les gens sont partis. Tu vois? Encore une fois, ça dépend pourquoi la question. C'est pour savoir combien j'ai sur mon compte bancaire, faire des virements bancaires. On n'a plus besoin de l'humain. Mais c'est vrai, avant, moi, j'allais à la banque et j'avais mon petit versement. Et tu connaissais le type de la banque. Et quand tu téléphonais de la banque pour connaître ton code, tu reconnaissais la voix de la personne. Et maintenant, avec du phishing, les gens ne connaissent plus les gens de la banque et ils se laissent avoir. Voilà, ça maintenant c'est un bel exemple. Quand tu n'as plus ce côté humain, il y a des banques qui refont des réclames. C'est un humain, tu dis oui, je ne sais plus quelle banque, tu vois le type, oh la banque m'a téléphoné, oh et ils en font, tu n'as pas encore fait ce réclame?

Charlotte: Oui, oui.

Répondant: Ça vient d'où tu crois? Réfléchis, ça vient d'où? C'est que les gens, et c'est que des vieux dans ce truc, la banque m'a téléphoné. C'est un grand humain. Il faut essayer d'avoir un renseignement à la banque ? Menu Charlotte, menu Répondant, un menu Répondant. Est-ce que ceci poussait Charlotte? Est-ce que cela poussait Répondant? Est-ce que cela poussait 3? 3, tututututut, on recommence. Je ne sais pas si le futur... je sais pas encore une fois ça dépendra de voir pourquoi pour commander ta bouffe non, pour savoir combien tu as sur ton compte non, mais si tu veux faire un prêt hypothécaire peut-être que oui tu voudras voir quelqu'un pour en parler et voir tes petites questions et tout et pas chaque fois taper ta question et avoir une réponse que tu dois lire. Mais encore une fois tout est une question d'habitude tout oui tout.

Charlotte: Et ça commence dès l'école, finalement. Si à l'école, t'apprends pas à utiliser par toi-même.

Répondant: Voilà. Et bientôt, les gens sauront plus écrire. Ils sauront même plus comment dire une plume en main.

Charlotte: Ça, c'est l'utilisation première de l'IA. Partout, c'est d'abord la réécriture, l'écriture et la traduction. C'est l'usage que tout le monde fait, principalement.

Répondant: Écrire à la plume?

Charlotte: Non, écrire des mails, formuler des phrases, etc. Même moi, pour mon mémoire, il y a des phrases où je sens que ce n'est pas correct. Et du coup, je lui demande de reformuler et c'est magique.

Répondant: Je parle de ça. Est-ce que tu prends encore un bic en mains pour écrire?

Charlotte: Ah oui, pour l'étudier oui.

Répondant: Mais ça aussi, ça va se perdre. Le papier, les journaux, les lettres, tout ça, ça se perd. Dans Répondant0 ans, on fera " oh, une feuille de papier". Écrire ou je ne sais pas écrire. Et puis, écrire ou je ne sais pas écrire, c'est qu'il y a des jeunes qui ne savent pas lire une montre, ils ne savent lire que du digital. On leur demande de regarder une montre avec des aiguilles, ils ne savent pas lire, ils ne savent lire que le digital. Un 4.30 ou 3.0, tous des trucs comme ça, tout ça va se perdre.

Charlotte: Après, la question c'est, est-ce que ce sera encore utile des compétences comme ça? Si maintenant l'IA fait tout à ta place, par exemple l'écriture. Est-ce que c'est encore utile de savoir écrire?

Répondant: Je vais donner un autre exemple. Plus personne en électrique apprend à rouler avec des vitesses.

Charlotte: Oui.

Répondant: Parce qu'il n'y a pas de vitesse en électrique et le jour tu vas une fois aller louer une voiture en Amérique du Sud où ils n'ont pas encore d'électrique, tu ne sauras pas rouler?

Charlotte: Est-ce que vraiment tu vas aller louer une voiture en Amérique du Sud? C'est des questions de... Oui.

Répondant: Le Covid, tu m'aurais dit, il y a Répondant0 ans, dans l'année untel, tu vas passer deux ans à l'intérieur parce qu'il y aura une épidémie. Tu m'aurais dit qu'il y a des craches, des banques qui ont dû fermer les portes, des gens qui ont perdu de l'argent. Ça ne va pas, non? Tu m'aurais dit dans les années 80 que ce serait dangereux. Les fumeurs vont être mis de côté, jamais de la vie. Donc, sois très prudent à penser que tu vas savoir ce qu'il y aura dans le futur. Mais tu vois, je dis maintenant les vitesses ou l'écriture, mais le danger de perdre des choses, parfois, tu pourrais être étonné.

Charlotte: Ah oui, oui, oui. Mais clairement, c'est des interrogations pour le futur qu'on ne sait pas répondre encore.

Répondant: Voilà.

Charlotte: C'est des risques.

Répondant: Tu sais, avant, il n'y avait que des bougies pour éclairer. Il n'y a plus de fabrique pour faire des bougies. Est-ce que ça me manque? Je ne sais pas. Mais demain, il y a un gros crash avec l'électricité. C'est quoi qu'on va allumer? C'est des bougies. Des bougies. Et le téléphone fixe, on serait content de l'avoir. Tu vois, c'est tout. Tu ne sais jamais comment on va évoluer. Jamais. Et donc, quand tu te fixes que sur ça, moi, je trouve ça toujours dangereux de mettre toutes tes yeux dans un panier et d'oublier le reste. De ne plus savoir rouler en manuel, de ne plus savoir écrire, de plus... Il y a tellement d'exemples. Voilà, ça c'est mon idée.

Charlotte: Non mais c'est tout à fait juste, c'est une vision des choses qui est plus critique, mais c'est pas pour autant que c'est moins bien.

Répondant: Mais c'est pas pour ça qu'il faut pas évoluer, il faut pas perdre ses routes dans d'autres choses non plus. Ça doit être complémentaire.

Charlotte: C'est un peu ça le but, de voir comment pour l'instant on s'est appréhendé, qu'est-ce que les gens savent, qu'est-ce que les gens ne savent pas globalement, voir dans la concertation sociale, parce que c'est vraiment là que ça va se jouer la réglementation, et voir aussi dans le temps. *** me disait que c'est important de garder un œil là-dessus pour voir comment ça évolue. Est-ce qu'on était dans le bon? Est-ce qu'on a bien géré ça? Est-ce qu'il y a des phénomènes qu'on observe? Et là, c'est que le début, donc c'est très intéressant.

Répondant: Tout à fait

Charlotte: Est-ce qu'il y a quelque chose que tu aimerais dire et qu'on n'a pas...

Répondant: Non.

Charlotte: Globalement, moi j'ai posé toutes les questions.

Répondant: Tout à fait, je pense que tu as fait le tour.

Charlotte: J'ai des réponses très différentes, mais finalement pas tant que ça. Qui s'accrochent à la théorie et c'est cohérent en fait. Donc finalement c'était très pertinent.

Répondant: Voilà. Mais tu devrais aussi poser des questions à d'autres générations qu'*** et moi. Parce qu'*** est plus âgé aussi. Pas l'âge qu'il a, mais il est plus jeune que moi.

Charlotte: Je ne sais pas qui il y a c'est un peu Jean, pour l'instant qui me transfère les emails parce que je peux pas avoir vraiment accès à tous les emails à tout le monde, non donc c'est via lui mais bon vu qu'il est un peu lent c'est pour ça que ça prend du temps.

Répondant: oui, je me doute.

Charlotte: Merci beaucoup j'ai tout ce qu'il faut. Il n'y a rien à anonymiser ? Tu n'as rien pas dit quelque chose qui...

Répondant: J'ai pas peur de le dire, non. ok ça va, ok. Je te souhaite une bonne petite fin de journée

Charlotte: Merci à toi aussi

Répondant: Ciao, oui.

Annexe 7 : Retranscription interview Consultant en IA – Stratégie & Transformation interne

1 : Ok, donc là je suis en master, dernière année de master de ressources humaines et donc je dois faire mon mémoire et j'ai fait mon stage ici au Q1 donc chez Orange dans le département Payroll. Et donc là j'ai mon mémoire à faire sur l'IA dans le monde de l'entreprise, l'intégration de l'IA et plus précisément dans le département RH et faire un lien avec la concertation sociale. Et donc là le but c'est d'interroger un peu des membres de chez Orange et de voir un peu leur perception et leur expérience avec l'IA. Et donc j'ai déjà interrogé plusieurs personnes. Je viens d'entretien avec Camélia ici j'ai un guide d'entretien avec plusieurs questions et donc normalement ça devrait durer maximum 45 minutes et j'ai besoin de ton... est-ce que je peux enregistrer la conversation pour ensuite faire une retranscription ?

2 : Oui c'est jute pour la retranscription, l'enregistrement visuel ne sera pas utilisé.

1 : Non non pas du tout.

2 : Oui pas de souci.

1 : Ok ça va.

1 : Donc le but ce sera de parler, je sais qu'il y a l'utilisation personnelle de l'IA dans ton travail et aussi tu travailles sur des projets d'IA interne peut-être.

Et donc le but ça va être d'abord de se focaliser sur ton utilisation personnelle et puis après si c'est pertinent de divaguer peut-être plus général sur les projets d'IA interne. Et donc déjà est-ce que tu peux te présenter un peu qu'est-ce que tu fais dans l'entreprise, ton parcours pendant d'arriver là et tout.

2 : Donc mon parcours, Aujourd'hui, je suis responsable de ce que qu'on appelle chez Orange, la tride intelligence artificielle. J'aurai peut-être un angle qui est un peu biaisé par la personne que tu as interrogée. Je suis responsable de l'organisation qui gère notre offre. On vend des services en data, en IA, etc. pour les entreprises. Moi, je gère l'organisation qui définit l'offre et la stratégie sur l'intelligence artificielle et je coordonne aussi, avec d'autres personnes, justement la transformation interne chez Orange Business avec Anna Maria aussi, je ne sais pas si tu l'as rencontré, des consultants d'Orange Business avec l'IA et voilà, donc mon parcours.

Alors, je suis physicien, physicien théoricien, j'ai fait mes études à l'ULB, je suis ensuite directement devenu data scientist pour une boîte qui n'existe plus d'ailleurs, j'étais déjà même dans la consultance, c'était vraiment un petit test que j'ai fait, il y avait pas mal de maths donc ça correspondait, ça donnait un petit point avec ce que j'avais étudié et puis j'ai pu trop bouger de ça donc j'ai fait data scientist puis lead data scientist pour une autre boîte, j'ai travaillé pour Business&Decision, l'ancien nom de Orange business Digital Service Belgique. Puis je suis

reparti, puis je suis revenu et voilà. Donc j'en suis là, je gère un peu les activités pour la Belgique mais pour l'Europe aussi.

1 : Ok, merci. Et donc est-ce que tu utilises un outil ou des outils IA dans ton travail?

2 : Ouais, il faut savoir que c'est peut-être le cordonnier le plus mal chaussé aussi. Donc on construit de l'IA pour tout le monde et je ne suis pas le plus gros utilisateur dans mon boulot quotidien, même si je l'utilise. Donc, qu'est-ce que j'utilise? Évidemment, des outils, on va dire, comme ChatGPT. Alors, on ne va pas utiliser une version publique de ChatGPT, soit on est sur l'USUROPEN et chez nous. Donc, c'est simplement la même chose, mais dans notre environnement, pour sécuriser. Mais ça peut être d'autres solutions comme Copilot, qui permet, on va dire, premier cas d'usage, c'est vraiment juste d'avoir ce chatbot qui permet de remanier du texte. Donc ça, on l'utilise pas mal. Je pense que tu as dû entendre ça de beaucoup de gens. Mais ça peut être aussi bien pour donner en bullet point un peu le contenu qu'on veut partager dans un email, pour essayer de reformuler certaines parties d'appels d'offres, qu'on répond à des appels d'offres pour des services, des boîtes qui lancent des appels d'offres. Donc là ça nous permet de vraiment reformuler. Donc on est plus sur le remanier du texte quand nous fournissons les idées de base en Bullet point et parfois ça peut aider à brainstormer aussi. Donc ça, ça m'aide aussi en préparation de meeting client, etc. Donc d'avoir cet échange avec une IA quelque part pour préparer du contenu. Ça c'est un des principaux, les principales choses qu'on fait et comme j'ai dit, il y a plusieurs outils pour le faire. Il y en a un que j'ai oublié de citer aussi qui est Live Intelligence, c'est un peu la version d'Orange, c'est un produit qu'Orange va lancer, enfin a lancé et qui est un peu une alternative Orange à Copilot, etc. Bref, on a plein d'outils mais fonctionnellement ils font la même chose. A côté de ça, il y a d'autres choses, on a développé nous-mêmes des outils qu'on utilise ça parlera peut-être moins des gens en dehors mais par exemple typiquement dans les réponses au RFP on a développé un outil ,à qui on a donné toute une base de connaissances ce sont tous nos RFP du passé auxquels on a déjà répondu parce qu'en fait on s'est rendu compte c'est que là on peut vraiment réutiliser leur remanier un peu mais toute cette base de connaissances pour répondre au nouveau RFP puisque ça décrit déjà tout ce qu'on fait, etc. notre offre de services. Donc ça on l'a développé. A côté de ça, des outils pour des recherches sur internet, j'avoue que je n'utilise plus Google, je suis sur Perplexity pour faire des recherches, donc le LLM plus recherche internet, je ne sais pas si tu utilises Perplexity, mais c'est un petit peu l'idée de combiner des recherches internet avec des LLM. Et sans doute d'autres trucs, mais là, comme ça, dans l'immédiat.

Mais bon, après, j'utilise l'IA, là, c'est vraiment en tant qu'utilisateur, parce que moi, j'utilise en ma vie quotidienne. Pour le moment, c'est ça. Mais on a beaucoup de projets en cours, où on développe des solutions que, à terme, je vais utiliser, plus en document intelligence, donc pour automatiser des parties de processus en intelligence documentaire, comparer des documents, extraire des choses, etc. Donc voilà. Pour le moment, c'est surtout ça, à ce stade. Et de temps en temps, un peu de génération d'images, mais vu que c'est pas trop supporté par la boîte, c'est pas super compliant, mais bon, pour des présentations internes, on le fait. Et puis aussi, on essaie de faire l'impact écologique du truc, parce que c'est pas top. Voilà.

1 : Et ça fait combien de temps que t'as intégré l'IA ou t'as commencé à l'utiliser ?

2 : En fait l'IA, après ce qu'on appelle l'IA maintenant, c'est beaucoup l'IA générative, donc c'est beaucoup les LLM, etc. L'IA c'est surtout le machine learning, il y a des tas de choses que peut-être aujourd'hui on n'a même plus pensé à appeler l'IA. En vrai il y a de l'IA dans plein d'outils qu'on utilise, mais personne ne s'en rend compte. Moi je vais peut-être skipper cette partie-là qui n'est peut-être pas la plus cruciale aujourd'hui, mais nous avec les data scientists, on était sur la vague GenAI avant que ce soit la mode. Donc, les premières versions très confidentielles de GPT, moi, j'utilisais déjà ça. C'était catastrophique à l'époque. Mais on parle de ça, c'est avant le gros buzz de 2021, etc. C'est-à-dire, 2021, ça a été ChatGPT, mais avant ça, il y avait GPT. Et on pouvait interagir dans un playground sur le site et par API en codant et moi, j'étais déjà dessus, du coup en 19, etc. Mais c'était plus un jeu à l'époque. Donc le moment où ça a commencé à vraiment servir, 2021, 2022, où vraiment je sens que ça apporte quelque chose.

1 : Ok. Et tu l'utilisais personnellement? Il n'y avait personne qui était au courant de ton utilisation de l'IA ou tu n'en parlais pas forcément?

2 : Si, moi j'en ai tout de suite parlé. Ça, n'a jamais été un souci. Je pense que ça, le dialogue en tout cas chez Orange, il a été ouvert, ça a jamais été... On est en plus dans la tech, donc c'est plus un argument, aller presque dire, regardez, si on arrive à être plus efficace avec l'IA, je pense que globalement tout le monde est content et ça n'a jamais été un tabou ou quelque chose comme ça. Donc moi je l'ai jamais caché.

1 : Ok. Et les objectifs de base quand tu utilises l'IA, c'est plus pour gagner du temps, améliorer la qualité de tes travaux ou par curiosité ou c'est un peu tout ?

2 : Oui, c'est un peu tout ça. Je pense que le résultat le plus tangible et le moins mesurable, c'est souvent la qualité. C'est plus facile de mesurer la productivité que le gain de qualité, mais c'est quand même ça. C'est-à-dire, et ça peut éventuellement, ça peut reformuler, mais ça peut aider à brainstormer, donc on arrive mieux préparé, c'est plus de la qualité. Ça, c'est pour moi le principal gain aujourd'hui sur les outils que j'ai évoqués, c'est-à-dire juste un chat, etc. Sur des outils plus spécifiques qu'on développe, là, ça peut être vraiment un gain de productivité, mais en fait, on automatise complètement même de l'agentique des choses très basiques. Mais oui, c'est avant tout un gain de qualité et un gain de temps, c'est davantage résumer rapidement des documents ou synthétiser des chaînes d'emails, enfin ce genre de choses. Là, c'est un gain de temps. Donc c'est un peu un mix des deux, mais soit c'est 50-50, soit c'est 60% qualité, 40% gain de temps, voire même 70% qualité, 30% gain de temps au nom.

1 : Est-ce qu'il y a d'autres objectifs que tu as en tête quand tu utilises l'IA, ces outils-là?

2 : C'est schizophrénique parce que c'est moi qui pousse l'IA. J'ai les objectifs que je veux faire pour les autres. Je pense vraiment à ça parce que je pourrais te parler de la rétention, de tout ça, des employés, plein de choses. Mais ce n'est pas pour moi immédiatement. Donc mes

objectifs autres que la qualité et la productivité, là comme ça je ne sais pas. Il y en a d'autres typiquement que les gens citent?

1 : C'est beaucoup la curiosité ou juste déléguer les tâches moins intéressantes pour pouvoir se concentrer sur des tâches plus intéressantes et rendre du coup leur travail un peu plus intéressant. Ou juste maîtriser des compétences d'IA pour être attractif au niveau du marché de l'emploi.

2 : Donc, bon, maîtriser des compétences d'IA, normalement, ça va. C'est mon boulot déjà. Donc, pour ce qui est de se concentrer sur des tâches à plus fort valeur ajoutée, plus intéressantes, le truc, c'est que dans la nature de mon boulot, je n'ai pas beaucoup de tâches répétitives, très procédurales. Donc, peut-être que ça s'applique moins à moi, mais oui, clairement. Et alors, pour ce qui est de la curiosité, oui, en vrai, j'utilise l'IA, mais aussi dans la vie perso. Je m'intéresse à un sujet, je peux directement avoir une conversation de dix minutes et rentrer dans le détail, aller très loin. Ça c'est vachement cool. Après, si on parle de la vie perso, c'est aussi une idée, planifier des vacances, des trucs comme ça. Dans la vie pro, oui, la curiosité, mais quand je parlais de brainstorming, il y a un petit peu ça aussi. Pour moi, c'est surtout la qualité, les brainstormer et voir la productivité.

1 : Et on peut parler des objectifs que vous avez avec les initiatives internes?

2 : Oui, alors ils ne sont pas super bien articulés, c'est un peu le problème. La stratégie AI, comme je dis, le cordonnier est le plus mal chaussé, donc c'est le DSE, le service Europe, en général. Il n'y a pas une stratégie AI super claire. C'est pareil chez nos clients. Moi, j'aide à faire la stratégie d'IA de nos clients. Bon, c'est un peu toujours la même chose. Ce qu'ils visent en premier, c'est « je veux de la productivité ». Et là, j'aime bien rappeler que, déjà, si les gens libèrent 30% de plus de leur temps, à quoi ils vont l'utiliser? Parce que c'est pas juste qu'immédiatement, le chiffre d'affaires va augmenter de 30%. Mais aussi, les objectifs pour moi, c'est donc, chez nous, c'est aussi la rétention. C'est-à-dire, ce n'est même pas la rétention, c'est le recrutement. Je pense, moi ma vision c'est, j'ai fait des hackathons avec des étudiants, etc. je vois bien que c'est un peu déjà une seconde nature d'utiliser l'IA pour faire plein de trucs, ça va l'être de plus en plus, ils ne comprendront pas qu'ils arrivent dans un environnement professionnel où il n'y a pas d'outils, où on n'est pas assisté par l'IA où il n'y a pas minima, un GPT interne et collection de bases de connaissances de l'entreprise donc c'est aussi ça et collections de base de connaissances de l'entreprise. Donc c'est aussi ça, ça c'est un enjeu pour nous parce que forcément en consultant on a du turnover, on doit recruter et il faut être attractif. Donc pour moi ça c'est un des objectifs qui est important. La productivité pour nous c'est plus, c'est aussi un peu marketing, c'est-à-dire de dire nos clients, on vend, des consultants, ils arrivent mais ils arrivent avec AI power, donc ils arrivent avec de l'IA dans leur bagage, c'est-à-dire qu'ils savent l'utiliser. Et éventuellement, ce qu'on fait pour certains de nos clients, on développe des solutions internes. Par exemple, on fait un live science pour une boîte pharmaceutique où on leur avait placé des consultants qui sont là pour faire plein de choses très compliquées avec des articles scientifiques et des choses comme ça, gérer des

publications scientifiques et autres. C'est beaucoup de l'intelligence documentaire. Ils passent énormément de temps à comparer des documents, revoir des etc. Et on a développé pour eux un outil en interne qui automatise une partie du trajet, pas parce qu'on veut le vendre à l'entreprise pharma, mais parce qu'on leur dit en fait maintenant nos consultants qu'on met chez vous sont plus productifs. Et c'est un mix de, ils sont plus productifs pour faire... Alors soit on le dit au client et très bien il est content, mais alors il s'attend à ce qu'on aille plus vite, soit on ne dit pas au client, c'est aussi un objectif, c'est-à-dire que nous on prend plus de marge, ils vont plus vite pour faire ce qu'ils doivent et ils sont payés pareil. Ça c'est des objectifs de transformation interne et à part ça, productivité, qualité de travail aussi, augmenter les standards de qualité du boulot qui est fait par les consultants. Mais il y a plein de choses en interne. Si tu as discuté avec des gens comme Anna Maria ou d'autres, ils t'auront peut-être dit dans notre outil de gestion de CV, il y a un million d'endroits où on utilise chez nous en interne. Mais les grands objets, si je dois résumer en un mot, l'objectif c'est simplement de rester compétitif en tant que boîte de consultance. Ça applique tout ça, d'avoir des gens qui restent, qui sont productifs, etc.

1 : Et tu penses que le fait de mettre en avant l'utilisation de l'IA en interne, tu penses qu'il peut y avoir du négatif au niveau des clients, qui sont peut-être réticents au niveau des employés qui ont peur aussi que ça change trop leur métier ou est-ce que le fait par exemple que ce soit une boîte de consulting en informatique, les gens sont au courant et ils n'ont pas tellement d'appréhension?

2 : Alors je pense que c'est plutôt la deuxième option. Je pense qu'on est quand même une boîte, il y a vraiment, il a tout l'éventail. On discute des boîtes dans l'industrie, dans le manufacturing, des boîtes à l'ancienne vraiment et puis des boîtes plus modernes. Bon mais clairement du côté des boîtes plus modernes c'est vrai donc c'est pas vécu comme une... Il n'y a pas de rejet, tout le monde comprend que c'est important et alors bien sûr il y en a qui n'ont pas le temps, il y a peut-être des gens qui au fond sont un peu effrayés mais je pense que c'est ok. C'est effrayé comme face à tout ce qui peut être nouveau et qui va impacter leur boulot mais donc il n'y a pas de grosses craintes et tout le monde comprend qu'il faut se transformer. J'ai vu, vraiment j'ai discuté avec beaucoup de gens, j'ai vu personne me dire « oui mais moi ça me fait peur, j'ai pas envie d'y aller ». Ils sont tous prêts à entendre ce que ça peut faire pour eux, alors parfois le problème c'est que les promesses sont là et la réalité est là, l'IA c'est un peu beaucoup de marketing en ce moment. Ils s'attendent à ce que toutes leurs tâches chiantes soient automatisées et en fait ça ne marche pas, ou pas encore, pas parfaitement. C'est plus ça les discussions qu'on a aujourd'hui. Mais donc des gens très réfractaires, je pense que chez nous, il n'y en a pas trop. Après, la moyenne d'âge est assez basse aussi, par rapport à nos boîtes, ça peut jouer. Et tu avais une autre question que j'ai oubliée.

1 : Au niveau des clients.

2 : ah oui, c'est ça. Non, la plupart ne sont pas réfractaires. En fait, ce qu'ils veulent, c'est une utilisation intelligente de l'IA, c'est-à-dire qu'on doit rester expert. Il ne s'agit pas de venir et

de leur sortir du bullshit de GPT. Et finalement finalement n'importe qui peut le faire, ce n'est pas ça qu'ils veulent. Ce que ça fait, c'est que venir en disant que l'IA nous aide, par exemple, à écrire plus vite des documents, je pense qu'il n'y a jamais de levée de bouclier par rapport à ça. C'est vraiment sur l'expertise. Les LLM aujourd'hui, ils sonnent comme des experts, mais ce ne sont pas vraiment des experts. Aussi, ça reste encore notre boulot de pouvoir distinguer, les trois premiers arguments que GPT m'a donnés, j'achète, c'est vrai, je l'ai vu ça dans d'autres boîtes, mais le quatrième, c'est un peu n'importe quoi. C'est ça qu'on attend de nous. Je pense aussi que peut-être, ce qui va changer un peu, c'est dans la consultance, pas technique, technique, on construit des solutions, ok, l'IA ne le fait pas encore très bien de construire du software. Par contre, les solutions data, par contre, pour ce qui est de produire du consulting plus business, stratégie, où là finalement le résultat c'est souvent des slides, je pense que ce qu'on voit et ce qu'on va commencer à voir de plus en plus c'est que le coût marginal du slide chute, c'est-à-dire que ça vaut moins qu'avant. Avant, produire une présentation de 200 slides c'était incroyable, ça vous voulait dire que tu avais bosser comme un... on en a aujourd'hui, c'est plutôt si tu arrives à faire tenir en 10 slides l'essence même des messages clés que ça a de l'intérêt parce que on sait qu'avec l'IA générative on peut produire énormément. BREF En tout cas, aujourd'hui je n'ai pas eu de discussion avec les clients qui ont dit « je ne veux pas que les consultants utilisent l'IA » ou « ça me fait peur » ou voilà. Juste tant que l'utilisation est intelligente.

1 : Et justement à propos de cette utilisation intelligente, quelle est le risque tu vois à intégrer l'IA dans le travail sans cadre. Par exemple, quelles dérives est-ce qu'il pourrait y avoir? Et comment gérer ces dérives pour pas qu'elles n'arrivent?

2 : Oula, c'est le cœur de mon boulot sur la gouvernance de l'IA. Il y a plein de dérives. La première, évidente, c'est ce qu'on appelle le shadow AI, pour les organisations, c'est le fait qu'il n'y ait pas d'outils dédiés en interne, comme un GPT interne ou quoi, sécurisés. Et donc, parce que ce que font les gens, et malheureusement pour DSE, c'est encore un peu le cas pour toute une partie des employés malheureusement, c'est honteux mais c'est comme ça. Donc le risque c'est que les gens utilisent des outils publics, une version gratuite de ChatGPT, etc. Et donc ce qui se passe c'est qu'ils vont copier des mails, ils vont copier plein de choses et donc il y a un problème de protection des données. Parce que quand c'est des versions publiques, généralement ça va pouvoir être utilisé pour réentraîner le modèle, ça peut être stocké à je ne sais où, généralement c'est aux Etats-Unis, ça peut être en Chine si c'est sur des serveurs de deep-seek, etc. Donc ça c'est un vrai problème. Parce que tout le monde n'a pas l'éthique, ou en tout cas le cadre réglementaire que l'Europe essaie de mettre en place. Donc quand c'est sur un autre pays, c'est encore. C'est un peu le far-west. Donc ça, c'est le premier gros risque pour les organisations, surtout qu'on travaille avec des données clients. Et on ne va pas se mentir, aujourd'hui, on sait que ça arrive. Et ça arrive dans toutes les boîtes, de toute façon. Ça, c'est le premier, première dérive. Donc c'est un risque de violation, ça va être dur à prouver, les violations de la GDPR, ça peut être de la propriété intellectuelle de nous ou de nos clients qui fuient et en fait on n'a pas de contrôle. Deuxième risque, c'est qu'il y a un risque de réputation évidemment si les gens se mettent à l'utiliser bêtement, c'est-à-dire en disant je crois ce que

me dit GPT, je ne vais pas creuser plus loin, c'est un domaine que je ne maîtrisais pas très bien, par exemple je ne suis pas un expert de la gouvernance des données, je me dis bon, j'ai utilisé l'IA, je vais accepter une mission de gouvernance des données, je vais débâter tout ce que dit GPT, et puis il y a une grosse bêtise dedans, non seulement le client ne va pas être content, mais en plus il y a un risque réputationnel pour nous, parce que si nos consultants se mettent à simplement dire n'importe quoi par-dessus l'IA, enfin, ce qu'il y a..., c'est un risque de réputation aussi. Pour le moment, on n'a pas fait d'application Customer Facing, on pourrait très bien mettre un chatbot qui explique nos services et le mettre sur le site d'Orange Business Digital Service. Et là, il y aurait un autre risque encore réputationnel, etc., si le chatbot hallucine. Donc, c'est les hallucinations d'une manière générale, les imprécisions qui peuvent poser problème. D'autres risques, il y a tout ce qui est biais. Là, on va rentrer, ce ne sont pas des hallucinations, mais par essence, toutes ces IA ont des biais. Elles ont été entraînées sur certains corpus de données qui sont biaisés. Donc même sans parler des hallucinations ou elles inventent des trucs qui n'existent pas. Même les données de base peuvent être assez biaisées. Et donc ça peut, selon le cas d'usage, amener plein de problèmes éthiques, irresponsables, etc. En HR, exemple type que je cite toujours quand je parle des violations de l'IA Act, c'est évidemment de déléguer toute une partie du recrutement à une IA. Il y a plein de problèmes. La transparence, on a le droit de savoir qu'une IA est en train de screener mon CV. Je vois très peu, je sais que plein de boîtes le font, je vois très peu qui disent « attention il y a de l'IA dans le processus ». Or c'est obligatoire normalement. Et en plus on a le droit de demander de la transparence. C'est un gros problème. Si je n'ai pas été sélectionné parce qu'une IA a pré screené mon CV par exemple, j'ai le droit de savoir pourquoi. Et je mets au défi quiconque de faire le reverse engineering du LLM aujourd'hui pour expliquer exactement pourquoi. On a des idées, mais ça reste très black box. C'est un champ de recherche, mais il n'y a pas beaucoup de moyens qui sont mis dans la recherche. Ce qu'on appelle des gardeuses, des gardes-fous, tout autour de l'IA. Donc dans les dérives, il y a des vrais problèmes éthiques qui peuvent se passer. Et après, d'un point de vue éthique, tu me coupes dès que c'est trop long.

1 : Non, c'est parfait.

2 : Mais donc, l'aspect éthique, on y fait attention, mais ça peut être dès le choix du cas d'usage. Maintenant indépendamment du fait que ce soit LLM ou quoi que ce soit d'autre. Donc voilà, les enjeux c'est la transparence, quand c'est pas transparent c'est les biais, et alors en fait le gros problème d'une manière générale avec l'IA, si on doit résumer, c'est l'alignement. C'est-à-dire qu'il y a ce qu'on veut, il y a ce qu'on demande à l'IA, il y a la manière dont l'IA l'interprète et le fait, et il y a rarement un alignement. En fait, plus on délègue à des IA, plus on se rend compte que c'est pas si simple d'expliquer dans le détail et sans omettre quoi que ce soit ce qu'on veut. Il y a beaucoup de choses qui nous semblent très naturelles. Tiens, aide-moi à recruter. Ah oui, mais clairement, ne sois pas raciste, ne sois pas... C'est presque tellement parfois naturel qu'on ne pense pas à imposer des règles, mais en fait l'IA est bourrée de biais comme ça. Et c'est toujours cet effet un peu mauvais génie où tu lui demandes un truc, il réalise ton souhait, mais tu n'as pas pensé à tout ce qui pouvait tourner

mal. Donc ça c'est au cas par cas. Mais chaque cas d'usage honnêtement, c'est un peu un jeu que je fais, mais chaque cas d'usage, je peux systématiquement venir avec 10 dérives potentielles qui font que ça peut tourner mal. Et aujourd'hui il n'y a pas de solution technique, donc la solution c'est d'éduquer les gens qui sont autour de ces solutions pour qu'ils puissent les détecter et rectifier. Donc l'humain, aujourd'hui, vu l'état de l'IA, doit quand même encore être dans la boucle à un moment donné, pour quoi que ce soit, je pense, parce que sinon ça peut dériver.

1 : Et justement, pour gérer ces dérives, est-ce que tu penses que mettre en place une charte interne d'utilisation de l'IA, c'est pertinent, c'est faisable et ou est-ce que par exemple des formations ou de l'information c'est suffisant?

2 : Il faut les deux. La charte interne pour moi c'est juste comme les règles de l'UE par rapport de l'IA, c'est-à-dire faut le faire, est ce que c'est utile bof mais faut le faire, ce sera honteux de ne pas avoir de charte, il faut que quelque chose soit écrit et que ça soit... voilà. Mais qui connaît, qui connaît vraiment les chartes ? Au delà même de l'IA, il y a d'autres polices internes, des règlements d'ordre intérieur, des tas de choses dans une entreprise et honnêtement, si on interroge n'importe quel employé, la plupart du temps ils ne peuvent pas les citer. Dans les grandes lignes, ils peuvent se douter parce que c'est juste du bon sens. Mais c'est important que ça existe. Aussi d'un point de vue légal, je pense qu'il faudra de plus en plus avoir des chartes solides au niveau de l'IA. Donc ça, pour moi, c'est à peine une discussion. Oui, certains vont les lire et certains, peut-être que ça va leur permettre de mieux les comprendre. Mais ce qu'il faut, c'est effectivement l'éducation, l'accompagnement, qui peut inclure une explication de la charte aussi. On peut très bien prendre un quart d'heure pour dire, voilà, on va vous décortiquer ce qu'on a mis dans la charte, voilà ce que ça veut dire. Mais après, il faut éduquer les gens, ça c'est le plus important. On a beaucoup de gens qui s'éduquent par eux-mêmes, mais ce n'est pas le cas de tout le monde. Et si on veut éviter une division entre les employés, c'est important de tous les amener à bord. Et c'est vraiment, encore une fois, pour le moment, la gouvernance, le contrôle de ces IA, c'est les gens à 80%. Puis les processus et à la fin, les technos. Donc la charte, l'éducation, mais ce n'est pas tout.

Il y a aussi un peu la partie techno qui peut aider à encadrer un peu et n'approuver que les bonnes solutions, même si c'est compliqué de contrôler. Mais par exemple, sur la détection des biais ou des choses un petit peu sensibles, on accompagne les banques des assurances où ils mettent un pré-filtre dans les prompts, quand les gens posent des questions, les employés, pour simplement détecter s'il y a un souci. Ça peut être, si tu demandes à un GPT comment faire une bombe, généralement, il va dire non, je ne te le dis pas. Mais si tu lui demandes comment... enfin des choses qui sont peut-être moins problématiques mais qui sont problématiques au sein de l'entreprise, bah ça on peut mettre des préfiltres ou des choses comme ça. Il peut y avoir des éléments techniques et avant même de mettre du contrôle, juste là de la visibilité, par exemple, accompagner ***, c'est simplement être une visibilité pour savoir « ok mais, les employés on leur a donné de l'IA, voilà comment ils utilisent dans les grandes lignes », on a fait ça pendant deux mois c'est à dire qu'on monitorait les prompts avec leur accord. Et on a vu que l'IT utilisait beaucoup pour coder, qu'il y a quand

même beaucoup de gens qui posaient des questions de type très général, rien à voir avec le boulot, etc. Ce qui était tout à fait OK.

Et ça permet d'y voir plus clair. Mais le contrôle, c'est, avant de parler de contrôle, déjà simplement une visibilité. Je pense que l'enjeu majeur sur les IA dans l'entreprise, c'est de savoir comment c'est utilisé, savoir où est-ce qu'il y a de l'IA. L'IA Act, normalement, t'oblige à savoir où est-ce qu'il y a de l'IA dans ton organisation. Franchement, déjà, c'est pas simple.

Et je pense que déjà ça, c'est la première.... Je pense que j'ai dérivé pas mal de ta question, initialement, mais j'ai oublié ce que tu m'avais demandé.

1 : Non, c'était la gestion des dérives possibles. Mais après, on peut aller pratiquement chez Orange. Qu'est-ce qui est mis en place? Ou qu'est-ce qui va être mis en place ou en discussion?

2 : Il y a une charte par rapport à l'IA, déjà au niveau du groupe. Après, on va probablement travailler sur quelque chose de plus précis, plus pointu, parce que le groupe Orange, c'est gigantesque. Et nous, on est beaucoup plus, entre guillemets, à risque comme population. L'IA est beaucoup plus une partie de notre boulot et on va beaucoup plus être confrontés que peut-être quelqu'un... Enfin, chez Orange, il y a des techniciens qui installent des antennes 4G. Et bon, eux, l'IA, c'est déjà quelque chose de plus lointain. Enfin, 5G pardon, je suis revenu dans le passé. Mais donc, pour ce qui est de ce qu'on met en place, oui, c'est ça, c'est cette charte. Sur l'éducation, en fait, on a des plans de transformation de nos consultants pour les faire un peu basculer dans ce truc Gen AI. Alors, il y a des rôles qui changent vraiment. Mais par exemple, on a des change managers qui prennent une dimension plus GenAI, generative AI, change manager etc, et ça passe aussi forcément par l'éducation donc la formation. C'est pas super coordonné pour tout dire, après au niveau du groupe il y a aussi des webinaires, des choses comme ça je pense que ça pourrait être un peu mieux coordonné, on a un vrai plan de transformation solide en tout cas pour Digital Service Europe auquel j'appartienne. Mais bon, il y a une conscience de l'importance de ça. Après gouvernance plus technique, ***, qui est le responsable de l'IT, quelque part de Digital Service Europe, travaille et on travaille dessus sur la mise en place d'une gouvernance, mais vraiment de la technique, sur les outils de GenAI donc avoir une architecture savoir « ok les endroits où on va utiliser des LLM, c'est ici et juste ici » si on a un LLM ce sera par exemple *** dans notre environnement. On va pas commencer à jouer avec plein d'autres trucs, ou alors si, mais on est même dans cette même zone. Les datas, on utilise que les datas sources pour lesquelles on a ce qu'on appelle « green light »... donc un cadre un peu technique. Et donc, il y a des documents de gouvernance qui sont en cours de rédaction, qui ont déjà été faits. Et après, ça se traduit en des règles. Si moi, j'ai un projet pour un client que je veux faire sur notre environnement, je dois respecter ces règles. Donc, il y a ça.

Et alors, peut-être plus pointu encore, mais ça, c'est vraiment dans les équipes AI. Moi, je suis en train de regarder des partenaires potentiels ou des solutions qu'on peut développer pour avoir un contrôle plus fin sur les LLM en particulier, l'IA générative, en règle générale. Par

exemple, pouvoir avoir des métriques, donc pouvoir lancer cet outil d'évaluation sur des solutions qu'on a et qui puisse balayer les réponses et dire, « c'est éthique à 80%, attention, red flag ici parce que c'est assez vague ou ça, ça peut inciter à la haine ... », je ne sais pas. Et d'avoir, il y a des outils, des startups, des scale-ups qui essaient de se développer dans cette direction-là pour faire ces outils. On saurait les développer aussi, mais bon, si on veut faire un partenariat, c'est pas mal non plus. Et non seulement pour nous interne, de peut-être intégrer ça dans les solutions qu'on fait, mais aussi pour les clients, pour dire, « en fait, on va vous construire une solution sur mesure, et en plus, on va rajouter ça dans l'équation ».

1 : Ok. Et...

2 : Donc, là, on a People, Process et Tools, on a l'habitude de dire ça, mais c'est vraiment ça, c'est les gens, les processus dans l'entreprise et les outils.

1 : Et au niveau du département plus RH et même comptabilité et tout ça, des gens qui ne sont pas spécialement dans le métier de l'informatique et tout ça, est-ce que vous allez appréhender différemment, si vous allez intégrer un outil IA chez eux? Est-ce que vous allez faire des choses différemment qu'avec des gens qui s'y connaissent un peu plus?

2 : Oui, sans doute. Après, donc là c'est plus Ana qui est un peu en siège conducteur pour ça. Ça passe par quoi? En fait, non seulement il faut faire gaffe parce que c'est peut-être des gens moins techniques, mais c'est vrai pour tous les départements transverses qui sont présents dans toutes les boîtes. On a une boîte de consultance, mais autre chose, ça ne changerait pas. Donc, c'est oui, il y a peut-être plus de travail d'éducation, d'explication. Donc, il y a surtout un gros travail d'idéation au début. Tous les autres consultants chez nous, ils sont déjà venus d'emblé avec mille idées. Ils ont dit, « mais moi, dans mon taf, je pourrais faire ça, je pourrais faire ça. Est-ce qu'on pourrait se développer un petit outils ? ». Pour la compta, pour la finance, HR etc., c'est moins évident. Et donc là, Anna-Marie, notamment, et d'autres, des change managers, d'autres personnes, sont là aussi pour s'asseoir à table et se dire, « OK, on va essayer de comprendre où est-ce que vous pourriez utiliser l'IA ». Alors, il y a des choses très générales qu'on peut faire en HR, mais il y a des choses plus spécifiques à une boîte de consultance, recrutement ou le staffing ou ce genre de choses, ça peut être parfois légèrement différent. Donc, pour moi, le travail commence là. Je trouve que ces départements transversaux ont besoin d'être plus accompagnés dans l'idéation. Parce que souvent, ils vont entendre qu'il se passe des trucs en IA, ils vont dire qu'il faut qu'on fasse des trucs apparemment, ils vont voir un vendeur qui fait un truc, qui a une solution. Par exemple, pour le recrutement, j'en sais rien, je suis sûr qu'il y a un million de startups qui ont lancé des trucs avec l'IA. Après, c'est à nous de dézoomer un peu, de dire « OK, avant de parler de solution, on va parler de problème c'est quoi les pain points, c'est quoi les problèmes que vous rencontrez dans vos tâches quotidiennes ? », et là on peut amener des change managers comme Anna Maria ou des gens plus techniques comme dans les équipes pour essayer de traduire ça en une solution et aussi d'éduquer pour mettre en garde de dire « ok, et cette solution que vous avez vu qui est une petite start-up, ils sont deux dans la boîte oui, ils ont un

marketing sexy mais en vrai, si vous faites passer tous les CV de la boîte là-dedans, on a des gros problèmes de compliance avec GDPR » ou je ne sais pas quoi. Ça, c'est aussi notre problème. Donc oui, les départements moins techniques ont besoin d'être plus accompagnés. Mais je pense que c'est vrai dans toutes les boîtes. En accompagnant ***, l'assurance, 80% des gens ne sont pas du tout techniques. C'est des gens qui travaillent dans les papiers, dans l'administratif. Donc, oui, voilà. À part ça, HR. Donc, voilà. À part ça, HR, c'est, comme je dis, quand je fais l'inventaire de tous les risques par rapport à l'acte, HR, c'est souvent ce qu'il y a en top, parce que c'est immédiatement en contact avec les gens et qu'il y a des biais, il y a des risques de discrimination, parce qu'il y a un million de choses qui peuvent tourner mal. Et ce qui est intéressant, c'est une digression ici, c'est quand on commence à creuser, à se demander quels sont les biais, à quel point il y a ici, quels sont les risques. Est-ce qu'on va biaiser une partie de la population? Est-ce qu'on va se baser sur un historique biaisé? Ou que sais-je? Ou est-ce qu'on va créer une culture déformée à l'intérieur de l'entreprise? Ou que sais-je? Une division entre les employés? Je ne sais plus ce que j'allais dire. Ce n'est pas grave, ça me reviendra. J'ai oublié. Et donc, HR, c'est aussi des risques qui peuvent être plusieurs risques parfois. Mais bon, département, finance, c'est un risque, mais disons que c'est un risque pour nous. C'est-à-dire que si on fait n'importe quoi en comptable, c'est nous qui sommes dans la panade. En HR, il peut y avoir des gros soucis.

1 : Ok. Si tu pouvais donner des conseils à une entreprise qui voudrait intégrer l'IA dans ses processus internes, particulièrement dans la RH, mais plus général, qu'est-ce que tu lui dirais en premier?

2 : En premier? J'ai le droit qu'a un argument?

1 : Non, non, non, mais les conseils les plus importants, quoi.

2 : C'est un petit peu ce qu'on a dit, c'est-à-dire d'abord réfléchir, d'abord souffler un coup, parce que parfois ça met beaucoup de pression sur tout le monde, il faut qu'on fasse des trucs dans l'IA, ça, ok, mais il n'est jamais trop tard pour commencer à considérer, à se poser des questions, etc. Il y a même parfois un certain avantage à arriver tard dans la course, parce qu'on voit les autres se planter. Donc ça, c'est peut-être le premier point, c'est de prendre le temps de réfléchir à une stratégie sur l'implémentation de l'IA au sein de la ressource humaine, de bien définir un cadre, et peut-être aussi simplement revenir sur les valeurs HR la boîte ce qui en a c'est quoi donc revenir un peu au fondamentaux. Une fois qu'on a ça bien clair dans sa tête de dire « nous c'est très important d'être une boîte super inclusive » ou « c'est très important que la culture d'entreprise... » j'invente mais voilà normalement il faut que la raison d'être de la boîte et c'est bien bien clair parce qu'en fait l'IA beaucoup de choses mais ça elle ne va jamais changer mais je vois beaucoup de boîtes qui se lancent et qui en fait vont perdre leur âme presque, parce qu'elles vont mettre de l'IA à un endroit où honnêtement ça il fallait un contact humain, il ne fallait pas l'automatiser, oui l'IA peut le faire mais il ne fallait pas le faire à ce moment-là. Donc ça c'est la première chose. Ensuite, éduquer un peu les gens, les réunir autour d'une table, ça peut être faire une petite formation, quelque chose pour que tout

le monde soit à niveau. Parfois les gens n'osent pas dire dans un département, « oui moi je n'ai pas trop compris ce que ça pouvait faire », il faut que tout le monde soit à niveau. Il ne faut pas poser la question en demandant, bon qui n'a pas compris ce que c'était l'IA. Personne ne va oser lever la main. Donc ça il faut, soit vous prenez quelqu'un de l'extérieur qui vient pitcher, expliquer ce que peut faire l'IA spécifique au HR éventuellement. Moi j'ai pu faire ça pour ***, je l'ai fait. Et tu vois que tout le monde est soulagé, il dira ok maintenant je comprends mieux. Donc ce que l'IA peut faire, ce que l'IA ne peut pas encore faire, les pistes pour l'avenir, les risques aussi. Ça c'est la base pour les décisionnaires dans le département. Ensuite, faire de l'idéation. C'est-à-dire, pas forcément prendre les use cases génériques que tout le monde a, mais vraiment se dire... de toute façon, c'est un bon exercice qui est toujours utile, c'est prendre deux heures à faire un workshop et demander à chacun « c'est quoi les pain points, c'est quoi les problèmes que vous avez aujourd'hui, le top, dans le département de ressources humaines ? ». Ça peut être mille choses. Ça peut être des systèmes très lourds, donc il y a beaucoup d'administratifs, là où ça pourrait être allégé, ça peut être juste une surcharge de travail, il y a trop à faire, il y a un million de trucs, évidemment que l'IA ne peut pas tout résoudre. Mais ensuite, c'est d'utiliser ça pour l'automatiser ou aider avec l'IA. Et ce que j'ai l'habitude de dire, c'est que vous prenez les gens les plus seniors dans le département ou avec le plus de bouteilles, vous leur demandez c'est quoi le top 3 des tâches où vous perdez le plus de temps, qui vous ennuient le plus, que vous n'avez plus envie de faire? Je ne dis pas qu'on va les automatiser, mais c'est à ça qu'il faut s'attaquer. Comme ça, effectivement, c'est ce dont on parlait, c'est que les gens puissent allouer du temps à là où ils sont bons, ce qu'ils aiment faire. Et ça, ça crée directement une bonne dynamique. Donc, je commencerais par ça. Et les gardes réels, enfin les gardes fous, oui, c'est important d'être éduqués, mais il ne faut pas se mettre une pression de ouf en se disant « Oui, mais peu importe le cas d'usage qu'on va essayer d'aborder dans les HR, on sera forcément grillé par la régulation, l'IA-act ». Il ne faut pas se mettre trop cette pression-là, parce que souvent, on peut partir d'un cas d'usage qui peut-être est interdit par l'IA-act, et le transformer en quelque chose qui est OK. Par exemple, déléguer tout le recrutement à un IA, ce n'est pas autorisé. En revanche, avec les bonnes règles, accélérer le processus de recrutement, ou faciliter certaines parties grâce à l'IA. Oui, c'est possible. Voilà, pour les grandes lignes. Donc, c'est un mix de stratégies, de revenir aux fondamentaux. Vraiment se poser la question, c'est quoi les ressources humaines et ça doit être quoi dans ma boîte? Ce que je trouve qu'il y a un truc très intéressant à faire pour tous les départements, je pense que c'est une question à avoir, le pourquoi derrière chaque fonction de l'entreprise. Et revenir à ses fondamentaux. Voilà. et revenir à ses fondamentaux. Voilà et ensuite dernier point c'est de décider si on construit un truc sur mesure ou si on achète pour le plupart des boîtes, elles vont acheter des solutions ou elles vont utiliser des stacks d'outils existants pour... Mais comme c'est un peu une jungle aujourd'hui l'environnement technologique, il y a un million d'outils, c'est dur d'y voir clair, c'est pour ça que revenir aux fondamentaux, les problèmes, c'est un peu la base ?

1 : Et là, chez Orange, c'est quoi les principales barrières? Est-ce qu'il y en a déjà? Ou est-ce que pour intégrer l'IA, est-ce que par exemple, il y a un manque de moyens techniques, de

moyens financiers? Ou est-ce qu'il y a un manque d'engouement, de disponibilité? Ou est-ce que tout roule et c'est juste... il faut le temps ?

2 : Tout sauf l'engouement, l'engouement il est là donc voilà. Au niveau technique : On est très technique, mais il faut mettre l'environnement technique ou les solutions, etc. Là, ça rejoint l'aspect, le temps, pareil. En fait, c'est surtout ça, le premier problème pour nous, c'est qu'on a, c'est qu'on a plein d'experts, mais ils sont tous sous l'eau. Mais même moi, le premier, j'adorerais m'investir davantage dans notre propre transformation AI mais je suis tellement occupé avec tout ce qu'on fait pour les clients que je n'ai pas cette occasion-là, l'occasion de faire ça. Ça, c'est un gros problème pour nous, c'est vraiment le temps.

Et après, l'aspect financier, c'est toujours compliqué. On a le même problème que toutes les boîtes, c'est-à-dire venir dire aux gens, « Eh, les gars, il faut qu'on investisse dans l'IA. », C'est compliqué parce que la première chose que les gens vont demander, c'est « Ok, c'est quoi le gain? » Et c'est très dur de dire, on va être 30% plus productif. C'est super granulaire. Chaque tâche, chaque profil va être plus productif sur certaines tâches. Et encore, c'est pas si simple, mais ça va être la qualité, comme disait la rétention. Donc on a un problème.

1 : Et alors, une dernière question, parce que sinon j'ai à peu près tout posé. Quels sont les objectifs ou quelle vision vous avez de l'IA chez DSE dans les années à venir 5-10 ans?

2 : Tu la poses aux autres cette question?

1 : C'était plus eux personnellement, comment ils voient l'évolution de l'IA, mais je me dis que ...

2 : 5-10 ans c'est une éternité dans le domaine de l'IA, à la vitesse à laquelle ça avance. C'est un autre monde potentiellement. Et chez DSE en particulier...

1 : Peut-être que ça n'a pas encore été réfléchi.

2 : Je pense beaucoup à... En fait, je l'ai fait à l'exercice pour d'autres secteurs mais pas pour la consultance, je suis là je dois y réfléchir un peu mais oui on peut prendre toutes les tendances actuelles essayer de pousser de pousser le curseur de ce dire que bon bah on sera capable très certainement de livrer des gros projets avec moins de gens, ça c'est certain c'est un petit peu la direction qui est prise même si n'est pas forcément l'idéale, parce que ça met plus de risques sur les épaules d'un consultant. Ça chamboule pas mal le domaine de la consultance. On est de plus en plus là pour, non seulement venir livrer une mission de consultance, mais venir éduquer aussi un peu les clients. Sinon, on vient livrer notre mission, construire un truc et on utilise l'IA. Non seulement on construit le truc avec l'IA, mais on va aussi un peu éduquer le client en disant, oui, on peut utiliser l'IA comme ça. Donc, c'est presque une dimension, dans cette phase de transition, c'est presque une dimension par défaut de coach qui est greffée sur tous les consultants. Maintenant, comment ça va changer le domaine de la consultance? Franchement, je n'ai pas de réponse. Je peux essayer de y réfléchir, mais je pense que ça va changer beaucoup de choses. Certains disent que ça va tuer la consultance, d'autres

ne sont pas d'accord. Je pense qu'en tout cas, ça va certainement poser un critère de qualité minimal très très fort, c'est-à-dire qu'on ne peut plus être juste un consultant random, parce que là, l'IA peut faire ça. Aussi, peut-être un autre point, c'est que ce que je vois, c'est que mettre de l'IA dans les mains de consultants, ce que ça fait, le premier effet net que j'observe, c'est que ça va prendre les consultants juniors ou moins aguerris aussi, et ça va les faire monter d'un cran très très vite. Ça ne fait pas grand-chose pour les consultants super seniors qui avaient déjà plein de connaissances, etc. Et donc, là, la question à se poser, c'est quoi l'avantage d'avoir encore toute cette expertise? Parce qu'ils sont forcément plus chers, mais ils sont plus anciens. Et donc, je pense qu'il va falloir aller vers d'autres métriques dans l'organisation, parce qu'en fait, ces gens-là, les experts, c'est eux qui ont créé tout le contenu, toutes les connaissances. Par exemple, comment gérer un projet de data gouvernance. Il y a des experts qui, au gré de leurs expériences, ont constitué des questionnaires, des documents, des PowerPoints, des mines d'or d'informations que nous, on réutilise, qui ont servi à mettre cette base de connaissances, à entraîner l'IA, pas à entraîner mais à faire de la rague avec l'IA. Et donc l'IA se sert de ça. Mais du coup, des juniors peuvent devenir super bons, enfin, on va faire encore un peu gaffe à ce qu'ils sortent de l'IA. Donc quelle est la prime de l'expertise? Est-ce qu'il va falloir rémunérer ou récompenser autrement les gens qui créent le contenu? Presque un peu comme de l'IP, comme les droits de propriété intellectuelle. Est-ce que c'est vers ça qu'on va pour que l'expertise soit encore valorisée en entreprise? Parce que c'est ça qui peut générer des frustrations. Moi j'ai 20 ans d'expérience, pas moi en particulier, mais quelqu'un qui se dit voilà, pourquoi, à quoi ça sert encore? Je pense que ces questions-là vont arriver sur la table et je n'ai pas encore la réponse mais je pense que ça va être des chamboulements.

1 : Est-ce que tu aurais pu imaginer la situation actuelle quand tu as commencé à découvrir l'IA?

2 : Non... quand j'ai commencé à découvrir GPT, pré ChatGPT, là oui, très très tôt je peux retrouver des présentations que j'ai fait (faudrait que je les déterre et que je me montre à mon management d'ailleurs un de ces quatre), sans dire que j'étais visionnaire mais j'avais, on avait tous un peu compris dans le domaine. Ok, c'est costaud ce qui est en train d'arriver et à l'époque les gens plus technique disaient « mais non, regardez ça fait des fautes de français », à l'époque ça faisait des fautes encore, tu vois, mais on avait compris qu'on avait débloqué un truc et que ça allait aller très vite. Et c'est pareil maintenant, les gens vont encore se dire, regarde, je vais demander une équation ou un plus un, il a, je sais pas quoi, de compter le nombre de lettres dans un mot, il a pas pu me dire, t'inquiète pas, ça va venir. Donc à partir de, on va dire, 2018-2019, oui. Avant ça, j'ai commencé en 2015, avant ça, non. Avant ça, on était sur du machine learning traditionnel, j'étais déjà dans l'IA, moi je faisais des modèles de prédiction, des tas de choses, mais je pensais que ça c'était pour, je ne sais pas, 50 ans, 60 ans, je pense qu'on était tous dans ce même état d'esprit. En fait, on n'avait pas imaginé que des modèles, que simplement ingurgiter des textes suffiraient à maîtriser les concepts et voir le raisonnement. Ça c'est un paradigme qu'on n'avait pas anticipé dans l'IA, d'ailleurs personne,

les expert de l'IA n'en a jamais pensé. Ils ont lancé plein de puissances de calcul et ça a fait... étonnamment ça marche. Et donc non, j'aurais jamais pensé que ça aille si vite.

1 : Ok.

2 : Et franchement, si quelqu'un peut te dire le contraire, méfie-toi. C'est pas que... chapeau à lui parce que...

1 : Finalement c'est un peu comme tout le monde, c'est que vraiment grâce à GPT, même si c'est avant, ça a vraiment débloqué. Et la même chose pour le public quand on a découvert ChatGPT, tout le monde a un peu compris ce qui se passait.

2 : Ça, c'était à l'époque, et si on veut se repositionner maintenant, c'est encore le cas. Nos équipes, côté IA, on voit où ça va aller, techniquement, là où beaucoup de gens sont encore un peu dans le déni de se dire que c'est des machines à parler, mais ça ne va jamais automatiser telle partie, ça ne va jamais faire ça. Oui, en fait, c'est vraiment, on a ouvert une boîte avec l'architecture des transformers, etc. qui est juste folle et maintenant c'est en train d'être appliqué à la robotique même, c'est-à-dire que ça va pouvoir agir dans le monde réel. Mais ce n'est pas nouveau ce mécanisme-là. C'est facile rétrospectivement de dire « oui, je l'avais fini de toute façon », mais en fait pour le commun des mortel c'est plutôt l'inverse. On ne le voit jamais venir jusqu'à ce que ce soit vraiment sous nos yeux. Et ce n'est pas nouveau. Ça a toujours été le cas dans l'IA. Il y a des articles d'Alan Turing, un des tout premiers, où il explique que déjà, à l'époque, c'est l'argument de base. On lui montre un truc et on dit « ouais, ok, c'est bien, mais ça, c'est pas encore faire ça ». Et on est toujours dans l'après. « Ça ne peut pas encore faire ça, ça ne peut pas encore faire ça ». Aujourd'hui, l'IA, franchement, est déjà plus costaud que beaucoup de... On la compare toujours à des... Ça va nous prendre trop longtemps, cette discussion- ça. Mais on a tendance à la comparer à des choses... maintenant on commence à demander si elle peut faire des découvertes scientifique, des chose comme ça ? prends le commun des mortels, est-ce que la plupart peuvent faire des découvertes scientifiques? La plupart non. Donc on augmente les standards. Et il y a une phrase que j'aime bien d'un gars qui s'appelle John McCarthy (qui est mort maintenant), qui dit « Dès que ça marche, on appelle tout ça de l'IA ». C'est un peu ça. Ce qu'on appelle l'IA, c'est toujours ce qui est à l'innovation, à la pointe, et qui ne marche pas parfaitement bien. Et dès que c'est bien intégré, on n'appelle plus trop ça de l'IA. C'est pour ça que j'ai commencé en me disant, moi je fais plein de trucs en machine learning qui aujourd'hui sont complètement intégrés. Il y a plein d'outils qu'on utilise où il y a de l'IA. Dans notre smartphone, il y a de l'IA partout. Tu prends des photos, il y a de l'IA. On n'appelle plus ça de l'IA parce que c'est tellement devenu normal. C'est un peu ça.

1 : Bêtement, tous les logiciels de traduction ou les algorithmes et tout ça, c'est tout de même, je pense.

2 : Oui, la traduction, ça fait longtemps que ya de l'IA dans les machines. Mais vraiment, j'ai mon neveu qui a voulu se mettre à la photo de manière un peu pro. Je ne sais pas, il a acheté

un appareil photo reflex. Il prenait toutes ses photos au smartphone. Il a réalisé qu'il n'était pas bon. Il doit apprendre. Mais simplement parce qu'il ne se rend pas compte que quand il clique une fois, le smartphone, il prend 4, 5 photos exposées différemment, qu'il optimise les contrastes, qu'il fait plein de trucs. Il y a un contre-jour, c'est pas grave, ce sera joli quand même. C'est l'IA qui est juste intégrée, cette détection de scènes, etc. Il y en a partout, tout autour de nous.

Voilà, on a fait le tour?

1 : Oui, pour moi, j'ai à peu près tout, et c'était très intéressant. Merci beaucoup.

2 : C'est super, avec plaisir.

1 : Ça a duré un peu plus que 45 minutes, mais c'est pas plus mal pour moi.

2 : Ouais, mais j'ai plein de choses à dire, moi, sur l'IA.

1 : Oui, mais c'est passionnant.

2 : Super, mais courage, c'est quoi la suite du programme pour toi? Tu dois défendre quelque chose? Tu dois consolider?

1 : Là, je dois encore faire quelques interviews. En tout, je dois en avoir huit. Et j'en suis maintenant ici, ça doit être la cinquième. Je dois retranscrire, mais du coup, ça sera avec des logiciels d'IA, j'imagine. Et puis, terminer mon mémoire, ce sera pour août du coup puisque j'ai loupé la session de juin et puis après ce sera le diplôme et donc trouver du travail.

2 : Ah d'accord. Ça va, et bien écoute, on croise les doigts, bonne chance et puis...

1 : Merci beaucoup. Est-ce que, juste très technique, est-ce qu'il y a des choses que tu voudrais que j'anonymise ou que je change ou par exemple des noms de compagnies ou des anecdotes que tu as dites, qu'il faudrait éviter.

2 : Juste lorsque j'ai cité des noms de clients, ***, ***, ****, je ne vais pas les citer s'il y a moyen et à part ça, non je pense pas au reste je crois que c'est bon c'est plus tout ce qu'il y a à faire à nos clients on va pas les citer dans une interview mais si tu veux vraiment parler d'*** tu peux dire une grande boîte d'assurance

1 : ok ça va, merci beaucoup

2 : très bien, et bien écoute, bonne continuation et bonne journée

1 : oui ça va, bonne journée au revoir

2 : au revoir.

Annexe 8 : Retranscription entretien Responsable HR Administration & Payroll (Comp & Ben)

1 : Donc bonjour et merci beaucoup de participer à cet entretien que je réalise euh donc pour mon mémoire dans le cadre de mon master en gestion de ressources humaines. Tout d'abord avant de commencer, est-ce que j'ai l'autorisation pour t'enregistrer ?

2 : Bonjour Charlotte c'est un plaisir aussi de participer à l'interview et c'est avec plaisir que je donne mon autorisation pour l'enregistrement.

1 : Merci beaucoup et je précise aussi si à la fin de cette interview tu penses qu'il y a quelque chose qu'il faudrait anonymiser ou qu'il faudrait mettre confidentiel euh on en reviendra à la fin de l'interview mais y a pas de problème. Donc ça durera j'ai déjà eu 5 interviews et ça durera la plus courte durée 35 min et la plus longue 55 min.
euh donc tout d'abord est-ce que tu peux te présenter brièvement, ton poste, ce que tu fais dans l'entreprise et ton ton historique pour en arriver là

2 : donc je travaille chez Orange enseignement Business&Décision depuis 12 ans au service HR administration et Payroll donc Comp&Ben. On a en charge 2 sociétés, de la gestion et de la politique de rémunération, de de l'administration du personnel. Donc cette 12 années font suite à 12 autres années dans le dans une société de conseil mais en interne où j'occupais également place de Payroll HR administration. Donc chaque fois dans des entreprises internationales. Un service de de de 5 personnes, l'administration le côté légal, les voitures, les bénéfices et l'administration, principalement.

1 : Ok merci et euh quelles sont tes principales missions et responsabilités ?

2 : Donc la mission est d'être au service du business et les aider dans leur développement, en apportant tout le côté qu'un professionnel de la rémunération peut apporter. Réduction des coûts, en cogérence du système de rémunération et en recherche de de solution innovante et de de process pour fluidifier la rémunération et tout ce qui est bénéfices.

1 : Ça va ça. Et donc pour rentrer dans le vif du sujet directement, est ce que tu utilises des outils IA actuellement pour, d'un côté ton ton ta vie professionnelle, mais aussi si c'est pertinent ta vie personnelle ?

2 : Alors, les outils IA ont été d'une grande aide pour moi, ils ont aidé pour structurer les idées dont j'avais des des idées, j'avais un excellent fond mais les expliquer à des personnes c'était parfois complexes parce que j'étais trop dans le métier. Et donc là en mettant ses idées en les en expliquant ils arrivaient à bien structurer et à renvoyer des résumés très très clairs qui m'ont bien aidé. Alors donc ça c'était les premiers et alors les traductions là quand vous devez traduire néerlandais, en anglais, en français, c'est d'une simplicité. Dans mes tâches pour organiser mes tâches quotidienne, ça m'aide également.

1 : sinon tu utilises quel outil IA ?

2 : Donc au début c'était principalement ChatGPT, mais on a essayé d'éviter. Et donc on a installé en interne des licences Copilotes. Donc au début, les licences copilote pour teams et plus de copilote dans teams, pour utiliser donc qui donne d'être bons résultats avec les recherches possibles soit sur les documents soit sur le web et donc on a résolu comme ça, en partie en tout cas, les problèmes de sécurité et de confidentialité des données. et dans un 2e temps, on essaie de d'améliorer donc par exemple pour des licenciements donc en prenant le le nom de la personne, l'âge, l'ancienneté on lui demande de faire le calcul et nous calcule directement le coût total une calcul de la durée de travail et une calcule. Donc quand on doit faire une restructuration importante , il y a il y a 60 personnes qui sont concernées Ben ça permet vraiment de gagner du temps avec chaque fois, bien valider les données et voir la cohérence parce parce qu'on peut avoir des hallucinations donc il faut faire attention. Donc pour ces choses là, pour les lettres, des exemples de lettres, pour refaire un template mais avec une nouvelle personne, une nouvelle adresse, et des nouvelles dates, donc on donne juste les informations essentielles et il nous refaire un mail correct pour la nouvelle personne. Donc c'est un gain de temps. Et alors mon but utilise aussi dans tout ce qui est exploratoire, quand on a une question spécifique en RH, ça nous donne des pistes mais là c'est pas encore, je veux dire il faut vraiment s'y connaître pour dire oui ça ça peut aller et ça ça peut pas aller. Ce qui est bien maintenant, aussi avec Google (parce qu'on utilise aussi Google), il donne le premier résultat au niveau de l'IA et donc là il met des sources et là on peut tout de suite voir par exemple qu'une réponse, il s'est basé sur des documents de 2018 et c'était l'ancienne législation donc il faut pas en tenir compte. Conc ça ça ne fait que s'améliorer, donc c'est un gain de temps et ça permet d'éplucher, de se concentrer sur des choses essentielles. On la l'utiliser aussi pour... après avec l'avocat, mais ça la vraiment aidé, pour tout ce qui était frais de représentation donc pour qu'il mettent en place en place une politique et qui définissent les différents éléments qui rentraient dans les frais de représentation mensuels, et là il a été vraiment très performant.

1 : okay donc plein d'utilisation diverses et à chaque fois c'est Copilote qui est qui a été mis avec des licences en interne et Google. Il n'y a pas d'autre IA ?

2 : ChatGPT j'utilise parfois pour faire des comparaisons mais là je fais bien attention d'analyser les noms juste pour voir les les différences mais on voit que le copilote aujourd'hui ce qui était pas le cas il y a il y a 3 mois, donne des très très bons résultats.

1 : okay c'est intéressant c'était pas comme ça il y a 3 mois. Ça fait combien de temps que tu utilises l'IA ?

2 : Donc la première expérience de l'IA remonte en novembre fin novembre 2024 c'est possible ? Donc ma première expérience était avec ChatGPT, je lui ai demandé d'écrire une lettre pour demander une augmentation de salaire à mon patron. Lettre que j'ai envoyée et qui a posée bien des soucis à la direction parce que c'était une lettre où on ne pouvait pas ne pas accepter cette augmentation c'était vraiment bien fait c'était ma première expérience et bon après je vais divulguer la chose et le patron était bien content mais il a eu chaud donc ça

c'était ma première expérience et je pense bien que c'était en novembre 2024 24 je pense, nonc 23 23 23 on est en 25 oui c'est ça

1 : et donc depuis de 2023, est-ce que tu as remarqué des évolutions du côté de l'IA mais aussi du côté de ton utilisation est-ce que tu as appris à mieux l'utiliser ?

2 : oui bien sûr on apprend à formuler correctement la la question donc c'est pas la même chose que que que avec Google, on apprend aussi à à utiliser Google quand il faut utiliser Google et ChatGPT ou copilote quand il faut l'utiliser. On voit les différentes sources et les utilisations différentes hein de Copilote par exemple va plus expliquer des process et et expliquer comment faire dans des tâches ou des demandes de permis, il est plus dynamique mais il s'améliore de plus en plus. On a pris aussi à le former donc Copilote. Quand il donnait des mauvaises réponses, le l'orienter va chercher sur tel site va chercher sur tel document d'un secrétariat social, sur tel site des impôts, sur tel ou en lui donnant des références on réussit vraiment améliorer la qualité de de certains « prompts » donc qu'on peut lancer et qui donnent aujourd'hui des des des réponses correctes alors que au tout début quand on a lancé le la première fois ce prompts, c'était pas du tout le cas. Donc on a réussi à à l'éduquer

1 : okay et ce ce projet d'utiliser l'IA ça a évolué comment ? est-ce que ça a commencé par une demande de l'entreprise ? Est ce que l'entreprise était au courant ? est-ce que c'est une initiative personnelle, par curiosité ?

2 : donc c'est par curiosité et encadré évidemment par par le les informaticiens de l'entreprise qui qui sont bien au courant, qui sont occupés d'avoir des des licences, qui qui essayent de développer mais évidemment le tout ce qui est développement se fait plus en des groupes de travail et c'est encore très fort de l'expérimentation et on cherche on on cherche toujours à développer et à essayer de voir vers où aller mais mais c'est compliqué

1 : et donc les informaticiens, ils ont été sur le projet dès ta première utilisation de l'IA, de ChatGPT ou est-ce que c'est par après, l'entreprise qui a demandé aux informaticiens de se mettre sur le projet ?

2 : ça s'est fait en même temps. Donc on avait des questions et suite aux questions on avait des des... au niveau sécurité ils ont essayé de faire des projets pour voir comment encadrer cette IA et les les employés venaient avec leurs questions, leurs réponses et soumettaient donc ça travail qui est empirique qui qui se fait mais qui ne vient pas de du haut, qui vient vraiment des utilisateurs et qui voilà ça c'est peut-être important aussi, ça monte.

1 : est-ce que le fait que Orange soit une entreprise d'IT ai aider dans le développement de l'IA ? est ce que une autre entreprise si ça n'avait pas été IT, vous vous seriez aussi loin dans le développement de l'IA, surtout pour le back office ?

2 : bien sûr le fait d'avoir des informaticiens, les informaticiens ont été mis sur les projets et ont pu encadrer les différentes demandes, des services de support par exemple, des des

employés des groupes de travail et tout ça était un peu structuré on a essayé de coordonner l'information pourquoi pour donner une direction à tout ce développement

1 : Est ce que vous avez pour l'instant... quelle formation ou information est-ce que vous avez reçu par rapport à l'utilisation de l'IA ?

2 : là, on a reçu peu de peu de formations. On a reçu des consignes, des des directives donc qu'il fallait bien utiliser copilote, qu'il fallait demander des licences. Après pour le développement n'a pas eu de guideline. On nous a dit que ChatGPT, il fallait éviter, éviter les informations confidentielles sur ChatGPT mais il est vrai qu'il y a pas eu de vraies guidance. On a fait des réunions le soir pour apprendre à utiliser les prompts, pour poser les bonnes questions, faire des challenge en interne pour essayer de trouver le meilleur prompt qui donnait une réponse mais c'est vrai que il n'y a pas eu de formation spécifique en interne et pour ChatGPT et pour l'IA.

1 : et est-ce que tu crois que ce serait nécessaire d'avoir plus d'informations sur le fonctionnement de l'IA par exemple ou plus de formation sur comment l'utiliser, les dangers que ça peut représenter et cetera ?

2 : oui certainement, les personnes qui l'utilisent... il y a plus de personnes qui l'utilisent à titre professionnel mais sans le partager vraiment euh et faire des expériences communes, des partages d'expériences communes pourraient être très bénéfique et aussi des explications sur les failles de sécurité ou de choses qu'on ne peut pas faire les bonnes pratiques. Oui ce serait certainement très utile.

1 : okay ça va sûrement venir avec le temps une fois que ce sera un peu mieux structuré

2 : certainement après les vacances ça va ça va ça va être mis en place mais quand c'est une période un peu plus calme

1 : et pour revenir au début de l'IA, quels étaient les objectifs initiaux en intégrant l'IA ? De la part de l'entreprise et tes objectifs personnels ? un gain de temps une amélioration de la qualité une curiosité ou tout à la fois ?

2 : voilà c'est surtout un gain de temps, une augmentation de la qualité euh et faciliter la vie des employés, rien que la traduction, la structure des textes tout ça est pas mal du tout. Il faut savoir que quand on prend une licence, donc on nous prévient, je veux dire tout est tracé, le service informatique trace chaque utilisateur et ils le savent. Donc pour voir les prompts, ce qu'ils demandent, qui l'utilise, qu'ils utilisent pas, dans quel domaine et tout ça est classifié pour faire un suivi, donc c'est pas laisser c'est pas laisser à chacun. Il y a un suivi qui se fait au niveau informatique pour tous les utilisateurs donc les 300 licences et ceux qui nous utilisent pas Ben ils sont pris de remettre leur licence et de la changer.

1 : hé et est-ce que ça pose pas problème au niveau du du coup contrôle ? est-ce que c'est pas un peu une dérive de la part de l'employeur qui veut contrôler ce que l'employé fait et pour potentiellement plus ou moins le récompenser ou pas ou le punir ?

2 : peut-être qu'un jour ça deviendra mais aujourd'hui c'est vraiment pour essayer de comprendre l'utilisation et comprendre les besoins de l'entreprise et de quelle quelles solutions on serait utile ouvert ou développer ou si si il y a beaucoup d'utilisateurs qui font la même chose, c'est de regrouper et de coordonner donc c'est vraiment dans un but de de de de structurer

1 : mais l'employeur a accès à toutes les données de ceux qui ont des licences copilote fournies par l'entreprise ?

2 : oui l'entreprise a de des accès sur les les les choses qui sont demandées euh sur le temps d'utilisation, s'il est utilisé principalement sur team sur sur web, donc il y a vraiment un j'ai pas vu exactement mais quand j'ai été chercher une licence on cherchait des gens qui n'avaient pas des employés qui n'utilisaient pas on les a tout de suite repéré ou bien un peu ou pour quel genre de d'application.

1 : Grâce à l'IA, quelle tâche donc tu fais avec l'IA et surtout comment est-ce qu'elles étaient effectuées avant ? Est-ce que tu vois que tu gagnes en productivité ou juste ton métier est en train de se transformer?

2 : Je gagne en productivité. Alors, pour tout ce qui est plus légal, structuré, comme par exemple répondre à des réponses sur base de tel article de loi. Par exemple, les causes de licenciement, c'est l'article, c'est la CCT 105. Et donc, il faut répondre d'une certaine manière. Donc là, évidemment, on peut mettre les éléments qu'on a et demander de répondre sous la forme de l'article 105 enfin la convention collective 109 et il va répondre dans les termes précis par la loi et là c'est un gain de temps et donc c'est quelque chose qui plus tard pourra peut-être être... il y a beaucoup de choses dans les process dans les obligations et bien qui pourront être automatisées puisque tout est marqué dans la loi. Il faut répondre comme ceci, d'une telle manière, toute la structure sera déjà faite, il n'y a plus que le contenu à mettre. Et ça, est-ce que ça va changer? Oui, ça pourra faire changer. On aura des algorithmes qui permettront de prédire quand les gens partiront, quand ils rentreront, quand ils risquent de tomber malades. Évidemment, on peut anticiper. Et dans le métier, ça va changer. On va travailler plus là-dessus que sur la gestion des maladies, puisque si on arrive à faire des choses prédictives, ce sera intéressant.

1 : Et donc, tu penses être plus attrayant pour un employeur, par exemple, avec quelqu'un de même profil que toi, sauf que toi tu sais utiliser l'IA et tu utilises l'IA, tu es plus intéressant pour l'employeur, tu penses?

2 : Oui, bien sûr. C'est un fait. Celui qui sera utilisé l'IA et en retiré un maximum, il y a un maximum à retirer pour avoir un travail nettement plus intéressant.

1 : On peut parler un peu des risques et limites de l'utilisation de l'IA. Est-ce que tu as remarqué des limites pour l'instant? L'IA, ce qu'elle ne sait pas faire, là où elle bloque?

2 : Oui, alors j'ai encore expérimenté la semaine passée des limites. Donc, dans une histoire avec un conflit avec un manager et un employé qui étaient en maladie longue durée. Le manager voulait le reprendre, mais je n'arrivais pas à comprendre pourquoi il le reprenait. Donc j'ai mis un peu mes idées sur l'IA, j'ai tapé, j'ai demandé d'envoyer une lettre au manager. Il m'a fait une super lettre, je dirais presque une lettre digne d'un avocat, bien structurée, bien faite. Mais le vendredi, donc trois heures après, j'ai reçu une réponse. En fait, la réponse a été, on le voyait clairement, générée aussi par l'IA. Ce n'était pas constructif, c'était plus genre deux avocats qui se chamaillent. Quand vous lisez les plaidoiries d'un, il a tout à fait raison, puis de l'autre, il a tout à fait raison. Pour faire avancer un conflit, ça peut aider à structurer. J'ai refixé rendez-vous demain pour en discuter de vive voix et voir exactement ce qu'il y avait derrière, comment faire pour résoudre. Parce que là, quand on met deux IA, puis il y a des personnes qui parlent, c'est très difficile. On n'avance pas. En tout cas, dans ce cas-ci.

1 : Donc, une IA ne remplace pas encore une simple discussion entre deux personnes de vive voix?

2 : Ça pourrait, mais pas dans tous les cas en tout cas dans ce cas précis, je ça m'a frappé de, là il faut arrêter de se répondre par mail avec les IA, parce que ça ne fait pas avancer le business.

1 : Est ce que ça enlève un peu de crédibilité à la personne qui utilise l'IA ? est-ce que tu le crédibilise moins parce qu'elle utilise l'IA parce que ce n'est pas elle qui a fait ce texte ?

2 : Oui ça commence à venir c'était quelque chose que je ne me posais pas mais avec cet exemple là et j'ai eu aussi une autre demande, ça c'était plus une connaissance privé mais aussi professionnel et je lui ai répondu rapidement c'était pas tout à fait structuré et je lui ai bien dit c'était fait sans ChatGPT mais parfois j'étais content d'avoir fait directement, sans utiliser de chat GPT, c'était straight to the point. Et voilà, ça m'a plu de ne pas utiliser l'IA.

1 : Et donc, il y a aussi des risques à utiliser l'IA, en plus de limites. Est-ce que tu en as identifié? Si pas, je peux t'en citer et tu pourras me dire si tu as été confronté à ces risques.

2 : Oui, comme je te le disais, j'ai fait une lettre de préavis sous base d'un template où je lui ai demandé « Calcule-moi le préavis pour quelqu'un qui met sa lettre de démission aujourd'hui. Quand commence le préavis? » Donc, il vient me faire sous base d'un template. Et là, il m'a mis que le préavis commence le lundi 23 juillet, mais c'est une date, en fait, quand la lettre a dû être signée par le manager, le manager a mis le 23, c'est le 24. Et donc, une information tout à fait basique qui se trouve dans le système, qui se trouve partout. Le lundi 24, lui ne l'avait pas trouvé, il avait mis le lundi 23. Et c'est quelque chose qui paraît tellement évident qu'on ne va pas vérifier. Ça paraît évident que c'est le lundi qui suit. Donc, on va vérifier

l'adresse, si c'est bien écrit. On va vérifier la durée du préavis. OK, ça commence le lundi. Mais à cette date-là, donc ça, c'est... Voilà, je me dis, il faut faire attention. Pour des choses même qui paraissent tout à fait simples, parfois, il faut vérifier. Une date qui n'existe pas, il arrive à la mettre.

1 : Ça, c'est un risque, effectivement, les hallucinations et les erreurs que peut faire l'IA, c'est pour ça que une deuxième vérification humaine ou une supervision humaine, c'est super important. Il y a d'autres risques, par exemple la perte de contact humain, la perte de compétences essentielles, comme l'écriture de textes, l'écriture de mails, ou même la recherche d'informations que les gens ne font plus. Est-ce que tu es confronté à ces deux risques, la perte de contact humain et de compétences? Et si oui, les quelles compétences?

2 : Oui, donc les hallucinations, la date, je t'en ai parlé. Aussi la perte de contact humain, quand j'ai eu cet échange de mails pour essayer d'expliquer à un manager ce que je pensais, il m'a répliqué ce que lui pensait, mais avec l'utilisation de l'IA. En fait, il y a vraiment une perte d'humain et on sent clairement que c'est l'IA et que c'est une machine et c'est une confrontation de machines avec des hommes derrière et ça ne fait pas avancer les choses. Ça c'était important. On voit parfois, mais c'est soit recherche sur Google, mais aussi dans l'IA, des employés viennent avec des mauvaises références, des mauvais textes, ils font une recherche, ils envoient des lettres toutes faites qui ont été faites par l'IA, on le voit, mais où ils n'ont pas dit que c'était spécifique à la Belgique ou que c'était dans quel cadre. Alors l'IA leur donne des informations et leur fait des lettres, parce qu'ils ne vont même plus chercher sur Google, ils demandent tout de suite à l'IA, qui n'ont pas été validées. Donc, la recherche, c'est savoir d'où ça vient. C'est aussi très, très important.

1 : Est-ce que c'est un peu dérangent de recevoir un mail ou une lettre importante où tu sens que ça a été fait par l'IA? Est-ce que c'est un peu décevant ou dérangent, quelque part?

2 : Oui, c'est un peu décevant parce qu'avec l'IA, on peut avoir un employé qui n'est pas content, on peut répondre et ça peut escalader et ça peut être sans fin. Vous mettez deux IA qui conversent ensemble ça va à l'infini et ça n'arrête jamais je pense donc le contact humain est... c'est la première fois que je sens que c'est quand même important et qu'une réponse formulée par l'IA on le sent quand même que ça manque ce côté humain et de relation qui est important et qui peut faire la différence.

1 : Et est-ce que l'entreprise, est-ce que Orange met des choses en place pour éviter ces risques, pour pallier à ces risques de fuite des données, confidentialité, la supervision humaine, tous ces risques ? est-ce qu'il y a quelque chose qui est mis en place?

2 : Donc pour la fuite des données, oui, en interne avec l'informatique, donc là c'est vraiment protégé, cadenassé. La fuite de données et ... qu'est ce qu'il y avait encore ?

1 : Mais du coup la supervision, les risques d'erreurs...

2 : Supervision également. Les risque d'erreur, ça il n'y a pas grand-chose à part d'avoir une licence copilote, quelque chose d'un peu valable, une IA qui a fait ses preuves enfin qui n'est pas lié, qui est se base sur un grand groupe, mais à part ça non il, il n'y a pas de... Pour l'instant, ça va venir.

1 : Et il n'y a pas de formation non plus pour... Du coup, c'est un fait, il n'y en a pas pour bien former les collaborateurs qui utilisent l'IA, pour les alerter de ces risques et pour leur donner les bonnes pratiques. Ça, c'est aussi une manière de réguler et d'encadrer l'IA. Et donc, on va parler un peu maintenant de la réaction des employés, des inquiétudes et des craintes. Est-ce qu'il y en a qui ont été exprimés par des salariés vis-à-vis de l'utilisation de l'IA, principalement dans le département RH, mais sinon dans l'entreprise en général? Et est-ce que toi, personnellement, tu en as?

2 : Non, pour l'instant, on a encore eu aucun retour en tout cas, ni via les représentations syndicales, ni via les employés. Donc pour l'instant, il n'y a rien, mais le sujet est sensible et je sais que les organisations syndicales commencent tout doucement à avoir de la littérature et à suivre le sujet de manière plus importante. Mais en interne, il n'y a pas encore eu de plainte ou de personne qui pourrait faire des burn-out ou qui serait confrontée à l'IA, qui ne correspondrait pas à ce qu'elle veut ou qui entraînerait des biais. On n'en a pas encore l'instant.

1 : Et toi, tu en as des craintes ou juste même des questionnements par rapport à l'avenir de cet outil et la place que ça va prendre dans l'entreprise?

2 : Non, c'est plutôt positif. Ça permet de se concentrer sur autre chose, de faire plus des analyses ou déjà avoir des analyses à partir de données, donc d'utiliser nos données pour faire ressortir des choses. Donc on peut se débarrasser un peu de toute cette étude, après l'avoir validée et voir, interpréter, analyser toutes les données en les soumettant à l'IA et en essayant de trouver des relations, aussi bien dans l'absentéisme que dans le recrutement, que dans le turnover, que plusieurs éléments. Et les craintes, comme j'ai dit, on les voit petit à petit et je veux dire cet exemple de conflit avec un manager pour un employé, c'est vraiment un cas typique et je ne pensais pas du tout à ça il y a cinq semaines.

1 : Par exemple j'ai eu une interview avec Christelle qui fait partie de ton équipe et je sais qu'elle est très réticente face à l'IA et qu'elle a beaucoup de... elle utilise beaucoup le mot dangereux mais donc ça elle n'a pas encore manifesté ou elle attend ou elle est en retrait. Comment est-ce que tu vois sans savoir du coup ce qu'il y a dans sa tête?

2 : J'ai pas eu de retour de Tine. Elle n'a pas de licence copilote pour l'instant. Donc je peux imaginer ses craintes parce qu'il faut un peu l'aider à s'intégrer. Donc c'était un bon retour d'information, merci beaucoup. Et donc oui, il faudra que je vois avec elle ses craintes parce que je n'ai eu aucun retour là-dessus. Et elle ne s'implique pas vraiment dans l'IA. Elle va arriver à la pension d'ici cinq ans et en effet, il faut pas qu'elle reste à la traîne, il faut la prendre avec une coiffe. Merci.

1 : Mais vous comptez pas, tu comptes pas ni l'obliger, ni lui laisser le choix non plus d'utiliser l'IA?

2 : Elle va devoir, c'est un peu une... je pense qu'elle l'utilise déjà souvent pour faire des mails, mais elle va devoir l'utiliser. C'est comme Google, comme pour toutes sortes, c'est quelque chose qui aide et qui fait gagner du temps. Donc ça, ça va être une obligation. Il faudra voir cette peur.

1 : Mais elle sait qu'elle va devoir s'y mettre, mais elle veut juste être prudente. Pour continuer sur les inquiétudes, est-ce que tu penses que la surutilisation de l'IA pourrait, dans un avenir plus ou moins proche, modifier la relation de confiance, ou en tout cas juste la relation que tu as en tant que département des ressources humaines avec les travailleurs qui viennent te voir?

2 : Non, je ne vois pas bien ce qui... Sauf s'ils commencent à l'utiliser pour avoir tactique pour augmenter les salaires, pour essayer de trouver tous les moyens pour entrer en confrontation. Si c'est mal utilisé, mais pour l'instant, ce n'est pas le cas, ça pourrait être puissant pour détruire une entreprise, mais ce n'est pas le cas pour l'instant.

1 : Mais par exemple, si les employés qui veulent vous atteindre ou vous poser des questions sont d'office dans un premier temps confrontés à l'IA, est-ce que ça peut les freiner ou justement briser cette relation? Ils ne vont plus venir vers vous? Ou par exemple, tous les mails qu'ils reçoivent, s'ils savent que c'est d'office automatiquement généré et envoyé par une IA et qu'il n'y a plus tellement de personnalisation dans le processus, est-ce que ça, ça peut être dérangeant pour les employés? Est-ce que c'est quelque chose que vous voulez éviter?

2 : Oui, ça c'est quelque chose que personnellement, j'essaie d'éviter. Donc, je n'ai jamais vraiment accepté les Chatbox, les box d'avant, qui maintenant, ces chatbox sont plus performants et fonctionnent avec l'IA. Donc, dans un fac pour répondre aux questions, alors les gens savent bien qu'ils sont une espèce de boîte aux lettres où on a les informations, mais je ne veux pas du tout passer à un système, même si ça s'imposera un jour, mais de chatbox et de ticketing, répondre aux questions. Je veux rester vraiment que ce soit personnalisé, et c'est le cas pour l'instant.

1 : Quit à devoir passer plus de temps et, entre guillemets, perdre du temps avec ça?

2 : Oui, tout à fait.

1 : On peut parler du futur. D'abord, quel conseil est-ce que tu donnerais à une entreprise qui souhaite intégrer l'intelligence artificielle, surtout dans son département des ressources humaines?

2 : On est encore au tout début, donc on fonctionne avec Copilot, on n'a pas encore vraiment d'outils pour l'instant, mais ça va se mettre en place assez rapidement, à mon avis via les secrétariats sociaux, via des services internes pour gérer tout ce qui serait IA dans une

entreprise. Mais pour le moment il n'y a pas encore d'outils, ou il n'y a pas de CRM ou d'outils structuré. C'est plus une utilisation au jour le jour, donc une société qui voudrait instaurer l'IA, ça reste aujourd'hui au niveau de la sécurité et une IA fiable mais sinon c'est encore trop tôt pour aller plus loin je pense.

1 : Quelles conditions sont nécessaires pour une transition positive vers une intégration vers une entreprise utilisant l'IA quotidiennement? Qu'est-ce qu'il faut absolument pour que ça se passe bien?

2 : Il faut un accompagnement par des gens un peu spécialisés qui pourront répondre un peu aux employés comment fonctionne l'IA, donc un espèce de call center ou de point, et alors une émulsion via des groupes de travail et via des partages d'informations en soirée ou en fin de journée, où les gens peuvent partager un peu leur expérience avec l'IA et pouvoir construire de manière empirique, mais pas seule, avec d'autres, par sujet.

1 : Et ces partages et ces échanges, est ce qu'ils devraient venir avant l'implémentation de l'IA, pendant ou durant tout le processus?

2 : Pendant, ça doit être un feed-back continu, c'est d'autant plus important que ce soit continue parce que ça change tellement vite, qu'il faut être prêt à s'adapter à tout moment.

1 : Et alors dernière question sauf si tu as encore des choses à dire après, comment est-ce que tu vois l'évolution de l'IA chez Orange dans les cinq ou dix prochaines années? C'est un peu une question de défi.

2 : Ça va être beaucoup plus intégré aux outils de données donc ça va être mis en lien avec le CV des gens, on a toutes les informations sur la paie, sur les promotions, des statistiques donc ça va être basé surtout sur les data puisque l'IA est un modèle mathématique donc ils vont utiliser toutes ces données et moi je pense beaucoup aux prédictifs aux besoins de formation mais il faudra bien suivre ça pour pas avoir de biais et pouvoir quand même atteindre les 15% pour qu'il... ce qu'il a dit n'est pas spécialement ce qu'il faut et détecter les besoins au-delà de l'IA. Voilà, ça se serait les défis, donc l'utilisation de toutes les données de l'entreprise, principalement RH, mais pas que sur les missions, sur les réussites, sur les trucs, pour que l'IA puisse gérer, presque par elle-même, pour prédire les sorties, les besoins de recrutement, les maladies, et être beaucoup plus proactive.

1 : Ça mettrait presque fin au métier de RH?

2 : Oui, le responsable RH, serait le garant du maintien et de la bonne conduite et de la non-déviations et des nouveautés éventuellement, si l'IA ne sait pas le faire, des nouveautés des ressources humaines.

1 : Merci beaucoup. Je ne sais pas si tu as un élément ou des choses auxquelles tu penses que tu veux rajouter?

2 : Non, j'espère lire le mémoire un de ces 4 et voir ce que tu as mis dedans et pouvoir en discuter.

1 : Très prochainement, je l'espère. On revient sur l'anonymisation. Est-ce qu'il y a quelque chose qu'il faut que je...

2 : Non, vraiment. Ça va.

1 : Merci beaucoup.

2 : Voilà, un grand merci. Ça fait un plaisir. Une bonne soirée et bonne continuation.

1 : Merci. À toi aussi et bonne soirée.

2 : Voilà. Au revoir.

Annexe 9 : retranscription interview Compensation & Benefits Business Partner

1 : Donc d'abord, merci de prendre le temps de faire cette interview pour mon mémoire. Donc, à propos de l'intégration de l'IA dans l'entreprise et les défis que l'entreprise peut rencontrer et que les employés peuvent rencontrer via cette technologie. Ça ne devrait pas durer plus de 45 minutes. La plus longue a duré 55 minutes avec Jérémy. Mais voilà. Alors je reviendrai à la fin. S'il y a des choses que tu veux anonymiser, des noms, des noms d'applications, des clients ou des choses que tu dis que tu n'as pas envie que ça se retrouve public, tu pourras me le dire à la fin et je changerai tout à fait.

2 : Il y a mon nom et prénom ou pas dedans?

1 : C'est comme tu veux. Je peux mettre juste ton prénom. Pour l'instant, j'ai mis juste le prénom de tous les interviewés mais c'est comme tu veux.

2 : Tu vas le partager en interne ce document?

1 : Ça va être partagé, ça va être sur la bibliothèque UCL donc ça va être accessible à tout le monde sauf si Orange me demande autre chose et probablement que je vais le partager chez vous si vous le voulez.

2 : ok

1 : Donc pour commencer, est-ce que tu peux te présenter brièvement ton poste, ton parcours pour en arriver là?

2 : Je m'appelle Véronique. Je travaille chez Orange Business depuis en septembre. Le 6 septembre, ça va faire 4 ans. Je travaille dans la partie hard HR, payroll. Et par le passé, j'ai travaillé aussi 2 ans et 9 mois dans un secrétariat social, aussi dans la partie payroll. Donc, c'était l'évolution classique quand on rentre dans le HR, on fait d'abord, en général, soit du soft, donc du recrutement, soit dans le hard, on essaie de rentrer dans un secrétariat social pour après se poser plus dans une fonction plus stable, plus en interne, en entreprise. Voilà.

1 : OK.

2 : Et j'ai fait, pour cela, j'ai fait un parcours en gestion des ressources humaines, un master en gestion des ressources humaines à l'ULB.

1 : Et là, actuellement, chez Orange, qu'est-ce que tu occupes comme poste et quelles sont tes principales responsabilités et missions?

2 : Alors, j'occupe un poste dont le nom, c'est Compensation and Benefits Business Partner. Donc, le but, c'est de s'occuper de la partie hard HR qui regroupe les différentes tâches qui sont la gestion de la paie, la gestion de la législation sociale et le suivi, la mise en place et le maintien de compensation and benefits, aussi une partie très administrative qui est le suivi, le suivi dans la partie payroll, administrative, le contact avec les différents partenaires, notamment le secrétariat social, éventuellement directement la sécurité sociale ou les taxes, ou alors dans le cadre de congés thématiques via l'ONEM. Voilà, c'est vraiment une gestion de A à Z de l'employé, mais pour la partie hard, parce que dans notre entreprise, on a aussi une partie soft, mais qui est gérée par une autre équipe. Et évidemment, on est une grande entreprise, donc on est peut-être moins pluridisciplinaire. Chacun se focus sur sa tâche. Une partie HR est occupée par l'équipe Comp and Ben et une partie soft est occupée par l'équipe. Avant l'ancien nom c'était Learning and Development mais maintenant c'est plutôt People and Culture pour mettre l'humain au centre.

1 : Et ça fait combien de temps que tu occupes le poste?

2 : Alors ce poste ici c'est trois ans et dix mois et demi.

1 : Bientôt 4 ans.

2 : J'ai regardé sur LinkedIn, sinon je ne serais pas précise.

1 : C'est pour avoir une estimation. Donc, on peut rentrer dans le vif du sujet. Est-ce que toi, tu utilises des outils IA dans ton travail?

2 : Oui, j'utilise, mais un seul ou deux, entre guillemets. Donc, je vais souvent sur chaque GPT. C'est vraiment mon moteur principal. Et éventuellement, parfois, je regarde l'IA mais directement sur Google parce que j'aime bien. Pourquoi l'IA sur Google, parce que j'aime bien parfois quand j'ai une question générale je ne sais pas trop où chercher, il va directement résumer le moteur de recherche énorme en quelques lignes. même si on ne peut pas s'y fier. et ChatGPT parce que je m'aide pour des questions un peu plus complexes, plus ciblées et aussi pour m'aider à écrire des mails.

1 : Ok. Et depuis quand tu as intégré ChatGPT et Google?

2 : Depuis à peu près un an. Qui m'a influencé? C'est mon manager. Avant, j'étais plutôt contre l'IA. J'avais une image assez négative. Peut-on se fier aux données? Autant chercher par soi-même, ça nous infantilise un petit peu. On est un peu moins dans la recherche. Donc malgré que l'IA est présente depuis longtemps j'ai été assez rébarbative au changement assez critique mais petit à petit en l'utilisant on apprend à connaître le logiciel et on connaît les limites et c'est un support quand même, pas fiable à 100% mais un support très pertinent, et qui pour moi m'accompagne dans ma vie de tous les jours au travail

1 : Et finalement par rapport à tes craintes, finalement la réalité, c'est ce à quoi tu t'attendais?

2 : Non, en fait, d'abord, le point très positif, c'est que parfois, il y a des sujets que je trouve assez compliqués dans le hard HR et je ne sais parfois pas comment chercher sur Google, qui pour moi me paraît tellement énorme. Et parfois, même en écrivant très maladroitement sur chaque GPT, je trouve qu'il comprend très bien ta question. Et quand bien même, si tu ne veux pas t'y fier, il t'aiguille au moins dans ta recherche. Tu sais vers quel axe, si tu n'as pas confiance, tu peux chercher sur Google. Par contre, le point négatif que j'ai trouvé avec ChatGPT, c'est que j'ai l'impression qu'il faut quand même avoir un certain niveau d'expertise. Quelqu'un qui commencerait par exemple dans le payroll et qui l'utilise et qui s'y fierait à 100%, ferait de grandes erreurs. Parce qu'il faut même parfois l'éduquer, il faut même parfois le contredire et le confronter. Il dit, voilà les informations. Tu lui dis, mais non, ce n'est pas correct. Et tu lui dis, voilà ce qu'on dit. Il me dit, ah oui, tu as raison. Donc, je dirais que c'est 70% correct. Mais c'est que c'est une bonne orientation et tu guides bien.

1 : Et j'ai entendu plusieurs fois dans les autres interviews que ChatGPT, c'était plutôt à éviter pour des raisons de confidentialité, de risque de données. Est-ce que tu fais attention aux données que tu mets ou est-ce que tu as été avertie de ces risques?

2 : Alors oui, j'en ai connaissance. Il y a certainement une politique interne. Je sais qu'on a un fascicule qui dit éviter de faire différentes choses au niveau IT comme éviter de mettre des documents sur des clés USB, etc. Mais il est assez vieux. Je ne pense pas que depuis il a été mis à jour avec l'IA. Donc je pense que peut-être qu'il y a des communications internes qui ont été faites après mais qui n'ont pas été suivies de ma part, ça c'est tout à fait possible. Mais voilà, je pense qu'on a un fascicule IT qui dit les to-do et no to-do et que l'IA n'est pas intégré dedans, ça c'est mon avis parce qu'il est assez vieux. Donc du coup, c'est par moi-même, une

méfiance, on va dire humaine, qui va dire fais attention parce que tout ce que tu partages sur Google peut être un jour utilisé contre toi. Donc de moi-même, ce que j'ai fait, j'ai essayé de regarder sur Google comment faire pour limiter les risques. J'avais appris notamment grâce à ma stagiaire qui est plus jeune et plus liée à toutes les nouvelles technologies et qui sait mieux, qui disait qu'en fait il enregistrait, c'est grâce à elle que je suis ça, sinon je ne savais pas, que chaque GPT enregistrait un petit peu les données pour un petit peu répondre, je ne sais pas comment dire, mais tu vois ce que je veux dire, et qu'il fallait désactiver, en fait, certaines options, sinon je ne les aurais pas désactivées, et évidemment j'essaie de faire attention en tout cas juste pour les choses nominatives, comme les noms, les prénoms, le nom de l'entreprise, mais sinon c'est tout, tout ce qui peut identifier j'enlève, mais sinon je laisse mes questions telles quelles. Mais j'ai quand même un doute. Je n'ai pas confiance à 100%. Donc, je fais quand même attention au sujet que je mets. J'essaie d'utiliser chaque GPT principalement professionnellement pour ne pas mettre les deux ensemble, professionnel et personnel.

1 : Et donc, tu n'as pas de licence copilote?

2 : Pas non.

1 : Mais si tu en avais une, tu serais intéressée. Tu utiliserais plutôt copilote?

2 : Moins. D'un côté, je trouverais ça plus favorable parce que parce que Copilot il est lié à notre base de données donc il peut trouver des choses en interne plus facilement surtout, par exemple, ce qui est intéressant c'est Outlook. Tu vois Outlook, c'est très difficile à chercher des mails dessus surtout quand on a des mailbox partagés et donc parfois tu n'écris pas toi même un email à l'employé et si tu veux chercher le mail qu'un collègue a envoyé, c'est vraiment le parcours du combattant et je pense que Copilote, dans la recherche d'emails, est super pertinent et intéressant mais maintenant j'ai vu par mon manager aussi que copilote avait des limites et j'ai vu mon manager beaucoup l'éduquer et j'ai l'impression que copilote (mais c'est un avis personnel parce que je ne l'utilise pas) j'ai l'impression que copilote est peut-être plus arriéré que chatgpt.

1 : Oui, Copilote est plus récent donc mais il va rattraper chatgpt parce que c'est possible mais il lui faut juste du temps

2 : voilà mais effectivement

1 : Et ça aussi, c'est aussi un enjeu parce que t'es censé gagner du temps grâce à l'IA sauf qu'en fait tu dois, au début en tout cas, ça te demande plus de temps parce que tu dois apprendre à l'utiliser, tu dois lui apprendre lui-même et donc c'est un peu... un peu

2 : c'est pas à mettre dans les mains de tout le monde quoi, tu vas pas mettre un junior et qui va se baser à l'IA et qui va directement répondre aux clients. Pour moi, c'est dangereux. Il faut un garde-fou ou un expert.

1 : Ton envie d'utiliser ChatGPT, c'est venu par ton manager. Est-ce qu'il a été encouragé? Est-ce que ça a été un peu obligé? Ou est-ce que c'est toi qui t'as dit, bon, finalement, je vais y aller?

2 : Alors, de ma personnalité, je suis plutôt quelqu'un, malheureusement, qui est assez rébarbative au changement. Donc, quand on change ma manière de faire, j'ai un peu du mal au début, mais évidemment, je le fais et après, je suis habituée. Donc, il faut qu'on m'y pousse. Donc, de fait, c'est mon manager qui a indirectement mis à pousser. En fait, mon manager est quelqu'un qui est tout à fait l'opposé de moi, qui est plutôt attiré par le changement, attiré par la connaissance, apprendre et l'environnement autour de lui qui évolue. Et en en parlant de plus en plus, en l'utilisant, c'est moi qui petit à petit, je me suis ouverte.

1 : Et tes objectifs au départ, tu avais des attentes en utilisant?

2 : Oui, j'avais des attentes énormes. Je pensais pour moi que chaque GPT ne pouvait pas faire de fautes. Je pensais que l'IA était parfaite parce que l'IA pour moi est supérieur à l'homme et l'IA prend les informations sur des sources gigantesques mais je me suis dit qu'elle prenait sur des sources fiables et que du coup le droit à l'erreur était beaucoup plus faible que ce que je vois maintenant.

1 : Et donc tu espérais pouvoir faire ton travail sur l'IA?

2 : Oui, à 100%. Voilà. Il améliore mon travail donc je travaille plus vite en cherchant dessus, mais j'estime que c'est quelque chose comme une pré-recherche, mais qu'après il faut quand même toujours vérifier la recherche, soit en demandant les sources à l'IA, soit en allant vérifier sur les sources qu'on estime non fiables. Donc ça améliore, mais pas encore à 100%.

1 : Et donc tu estimes que par tout le travail de vérification que tu dois faire, tu ne gagnes pas spécialement du temps?

2 : Un petit peu. Mais je trouve ça... Moi, je suis quand même contente de cette manière que l'IA n'est pas fiable à 100%, je vais dire 70%, parce que je trouve ça challengeant, parce que sinon, dans notre boulot, si s'est fait à 100%, on ne recherche plus par nous-mêmes, on n'a plus l'esprit critique. Voilà, pour moi, ça doit rester à ce stade-là, parce que sinon, ça va créer des personnes vraiment dépendantes et qui n'auront plus les bonnes manières de recherche, plus assez critiques et un peu, je vais dire même, fainéantes. Ça va créer un autre type de profil d'employé.

1 : Tout à fait. Et donc, dans les tâches RH, est-ce qu'il y en a que tu assistes par l'IA?

2 : Alors, dans les tâches HR, ce que j'assiste par l'IA, c'est plutôt évidemment pas les questions très administratives comme des changements d'adresse ou des changements ban etc ça ça nécessite pas l'IA mais plutôt pour les questions plus complexes, des questions dont on n'est pas sûr, vraiment des questions légales voilà

1 : et tu l'utilises pour avoir des réponses à tes questions...

2 : oui

1 : et tu l'utilises pour rédiger des textes pour l'écriture ?

2 : oui ça c'est nouveau donc depuis alors au tout début comme je l'utilisais vraiment pour des questions légales, aussi pour me rassurer. Je l'utilisais parce que je me suis toujours dit que l'IA est plus intelligent que moi et ça me rassurait d'avoir au moins une orientation, plus une vérification. Après, je me sens plus expert grâce à l'IA. Donc au début, c'était vraiment pour ça. Mais maintenant, encore une fois, mon manager qui m'influence, je vois qu'il utilise aussi beaucoup ChatGPT pour améliorer ses emails parce qu'il a parfois du mal à exprimer ses idées et moi j'ai parfois du mal aussi à les exprimer et j'écris mon mail et je lui demande de l'améliorer, de le rendre plus professionnel et d'ajouter éventuellement du contenu que j'aurais oublié et il écrit vraiment des mails, même si je les écris bien professionnellement, je trouve qu'il les améliore et qui rend une pertinence et une légitimité encore plus grande à mes emails. Ça me donne une assurance aussi, je me sens plus sénior, plus professionnelle.

1 : Même si ce n'est pas toi qui les as écrits?

2 : Même si ce n'est pas moi, mais je sais que j'ai écrit la base. Donc, je n'ai pas été dans ce côté fainéant. Je tiens à ce qu'on travaille, au moins partiellement, quand on travaille avec chaque GPT. C'est vraiment pour moi très important.

1 : Tu crois qu'à long terme, petit à petit, tu pourrais oublier ce côté « je ne veux pas être fainéant » et devenir fainéante?

2 : Non, parce que je le vois dans mon boulot de tous les jours. Par exemple, dans le payroll, on est dans une grande entreprise avec deux entités dont j'arrive avec à peu près 470 personnes. On a des choses à faire en masse. On est dans la commission paritaire 200. Et dedans, par exemple, en décembre, on paye le 13e mois. En mai, on va payer le double pécule de vacances. En juin, les éco-chèques ou alors en janvier l'indexation. Eh bien, c'est aussi des systèmes qui sont automatisés, qui sont faits par les secrétariats sociaux et par l'IT. En théorie, on ne doit rien vérifier, mais moi je tiens à vérifier au moins une grande partie à chaque fois à la main, parce que je trouve ça important de ne pas perdre la main. Et je fais ça depuis le début que je travaille, depuis à peu près sept ans et demi huit ans donc... un bon exemple que j'ai, qui n'a rien à voir, c'est comme si maintenant on te disait « ben voilà ça fait combien 1260 68 ? » la facilité ça va être d'utiliser la calculette. Je trouve qu'avant il faut savoir comment le calculer à la main et si tu ne le pratique pas un petit peu et bien alors tu perds ce calcul et et je trouve ça embêtant qu'un employé vienne chez toi et qu'il te dise « Ah, comment on calcule encore le 13ème mois? » « Oups, attends, je ne sais plus, je dois vérifier ». Après X années de carrière, si on ne s'entraîne pas manuellement, pour moi, ça se perd. En tout cas, de mon côté, je n'ai pas une mémoire qui fait que ça reste indéfiniment. Donc, je dois le retravailler. C'est dans ma personnalité. Donc, j'aurai toujours ce côté pratique.

1 : Est-ce que depuis que tu as découvert l'intelligence artificielle pour ton travail, est-ce que tu as évolué dans ta manière de l'utiliser?

2 : Oui. Au début, j'ai parfois fait des erreurs. Je m'y faisais parfois à 100%. Je me disais que ça avait l'air plausible, ça avait l'air logique. Et par le futur, avec des discussions avec des collègues, je me suis rendu compte que j'ai fait des erreurs d'interprétation. Et du coup, je ne m'y fais plus à 100% je contrôle toujours sur le côté.

1 : Et au niveau de Orange, est-ce que tu es au courant un peu des initiatives qui veulent mettre en place en lien avec l'intelligence artificielle dans votre département? Est-ce que vous avez été approchée par ça ou est-ce que tu te renseignes ou est-ce que tu aimerais qu'ils mettent des choses en place?

2 : Alors au niveau interne, j'ai été approchée. Je ne me souviens plus exactement. Je ne sais pas si c'est le fait parce que j'ai eu une stagiaire qui s'en occupait et du coup, le lien a été fait de cette manière. Aussi, c'est un consultant qui est venu apporter le support. Donc, je ne sais plus expliquer le contexte qu'il a fait, mais effectivement, une équipe est venue vers nous pour nous proposer quelque chose pour améliorer notre organisation d'équipe. C'est d'utiliser une sorte de, de ce que j'en comprends, une sorte de chatbox qu'on inclut dans Teams avec Copilot et qui, en fait, peut prendre toutes les questions des employés via notre mailbox général et peut établir sur base d'un contenu que tu mets en place, déjà des réponses un peu plus ou moins prédéfinies que tu peux améliorer. Et ce que je trouve qui est aussi encore une autre innovation qui peut encore améliorer le temps de travail, parce que je me rends compte qu'il y a des mails que je réécris plusieurs fois, le même contenu sur certaines thématiques, des thématiques plutôt générales, plutôt de législation. Et qu'en fait, parce que du coup, chercher ce relou parfois c'est beaucoup trop long et je me dis que le temps de gain entre chercher ou réécrire autant le réécrire et avec ce système, je trouve que ça pourrait améliorer.

1 : Et il y a d'autres choses auxquelles tu penses qui pourraient nécessiter une IA interne, d'autres tâches que tu pourrais voir?

2 : Des tâches, ce qui serait évidemment intéressant à un moment idéal ce serait des reporting. Donc on travaille avec des reporting Excel que ça puisse se faire bien plus facilement ça je t'avoue que j'ai vu l'IA qui m'a accompagné dans des questions de législation sociale aussi avec le chat box qui répond à des questions en interne et qui va prendre ta base de données internes mais j'ai pas encore vu un reporting où il pouvait m'aider. Et encore, si je lui demandais, je ne lui ferais pas confiance actuellement, au stade où il en est. Mais ce serait l'idéal, les reportings, qui, je crois, prennent beaucoup de temps aux travailleurs en ressources humaines.

1 : Mais ce serait pour quoi? C'est chercher et trouver l'information dans des bases?

2 : Que l'IA fasse un reporting lui-même. Ça, ce serait vraiment... C'est lui donner le... Je ne sais pas, je ne m'y connais pas, mais c'est lui donner toutes les informations tout tout des

fichiers avec toutes les données et lui montrer un standard d'e-mail et lui dire voilà crée moi le Excel reporting de ce mois sur base de ces données et sur base sur l'exemple du mois passé. Ca j'avoue que je ne contrôlerai pas tant que ça derrière, si je sais que l'IA fait bien son boulot, je ne contrôlerai pas tant que ça, parce que tout ce qui est très administratif, reporting et qui est assez lourd, c'est peut-être moins intéressant dans mon boulot. Et c'est aussi très répétitif, il n'y a pas besoin de rester à jour dessus, donc je me fierai plus à l'IA. Et si je sais qu'il est bon, je ne contrôlerai pas à terme.

1 : Et vous avez déjà essayé d'initier ce...

2 : Non, pas le temps. Non, on était peut-être en sous-effectif. Le sous-effectif, c'est un certain calcul qui vérifie un peu le nombre d'employés, la charge de travail, etc. On a remarqué qu'on n'a pas assez de temps pour tout faire, qu'on doit privilégier certains axes, et ce n'est pas un axe prioritaire.

1 : Il n'y a pas une personne à qui tu pourrais transmettre cette envie ou cette idée d'utilisation de l'outil IA et qui pourrait peut-être prendre le temps de le mettre en place?

2 : Oui. Je pense parce qu'on est dans une entreprise de consultance IT. On a une team où l'IA est vraiment bien en évidence. On a beaucoup de consultants et je pense qu'on en a certains qui ne sont pas concentrés sur le client et que si on veut mettre des projets en interne comme ce projet-là, on pourrait le demander. Voilà il faut juste prendre du temps et de l'énergie pour le faire mais alors voilà mais

1 : tu sais pas à qui demander ou...

2 : c'est parce que je serai pas qui demander

1 : Tu aimerais bien qu'on vienne te demander peut-être ?

2 : Ca ce serait l'idéal, moi dans mon optique dans une grande entreprise je sais que c'est Ana, qui était venu manager chez nous, qui était venu pour tout ce qui est IA. Jje suppose que c'est elle, mais d'un autre côté, en connaissant un peu les membres de l'équipe, je sais qu'il y a certaines factions qui sont directement mises en avant dessus, mais j'ai l'impression que toutes les factions utilisent ça, donc ça rend un peu la chose un peu complexe, tellement de consultants, que je ne peux pas vraiment savoir où aller, mais il faut un peu me pousser aussi, voilà, c'est aussi ma faute à moi.

1 : Ils font de super choses mais c'est beaucoup orienté pour l'instant pour le client et pas tellement enfin pour le back office...

Sinon, au delà du risque d'erreur que l'IA peut faire et de la confidentialité des données. Est-ce que tu as remarqué d'autres problèmes liés à l'intégration d'une IA dans ton département, pas spécialement vis-à-vis de ton usage, mais est-ce que tu imagines d'autres problèmes qui pourraient arriver?

2 : Moi, j'ai quand même, même si je ne mets pas les identifiants personnels, j'ai quand même un problème de confiance par rapport à l'IA, notamment quand tu lis des articles généraux, évidemment c'est des contextes plus particuliers, dans des contextes de pédophilie etc. où tu vois que la justice prend en compte des recherches sur l'IA et que c'est utilisé contre toi. Moi j'ai quand même peur parce qu'on voit que l'IA se développe tellement vite qu'à l'avenir, je ne sais pas, mettre trop de choses personnelles, mettre trop de choses sur toi dessus, je trouve que c'est très dangereux. Je n'ai pas du tout confiance. C'est pour ça que j'essaie vraiment de mettre le contenu professionnel et assez théorique. Mais pour le contenu privé, je me dis, qui me dit que dans X années, ça ne va pas se retourner contre moi? Même si évidemment, ils disent que les données sont retenues temporairement, etc. Je me pose quand même des questions, qu'il y a quand même des warnings sur certains sujets qui sont utilisés comme toi en justice... je m'exprime mal mais j'ai pas confiance, je sens qu'il y a des mensonges derrière, qu'on garde les données plus longtemps et il faut vraiment se méfier, et de plus en plus avec le temps et dans le monde du travail.

1 : Est-ce que t'as peur ... est-ce que tu penses pas que la place de l'humain et de l'échange avec deux êtres humains va diminuer ou est-ce que ça va pas poser problème?

2 : Alors déjà moi je pense à certains films que je regardais quand ils étaient plus jeunes c'était aussi un peu avec la technologie, ça fait des décennies qu'on parle de l'informatique avant plutôt qui va remplacer l'humain alors oui effectivement ça se fait progressivement, mais je pense que ça ne peut pas remplacer à 100%. Je pense, dans le monde d'aujourd'hui, ça me paraît totalement fou. Je lisais des commentaires qui disaient que, par exemple, maintenant, quand on voit l'IA a plus de réponses parfois que certains avocats et que pourrait remplacer les avocats, oui, effectivement, ils savent peut-être mieux, mais je trouve qu'il y a des limites. Pour moi, il doit toujours y avoir au moins une dernière personne. Elle peut avoir un impact sur le travail humain, elle peut le diminuer. Par exemple, une équipe payroll, comme on est avec 5-6 personnes, ça pourrait diminuer, ça pourrait peut-être devenir 2 ou 1 personne. Mais je trouve qu'en fin de compte, à la fin, il doit toujours y avoir un humain derrière. Donc réduire le nombre d'employés dans les départements, certainement, mais pas remplacer l'humain à 100%. Ça pourrait le faire, mais c'est comme dans d'autres exemples on verrait des erreurs etc en tout cas dans le monde actuel donc je n'ai pas encore peur.

1 : Est-ce que tu as des exemples où tu as été toi-même confronté à des erreurs, enfin l'IA qui t'a dit quelque chose qui était en fait faux?

2 : Oui, j'ai un exemple qui est très facile dans mon domaine. Par exemple, j'ai souvent des employés qui disent « le grand-père ou la grand-mère de mon partenaire est décédé, est-ce que j'ai droit à un petit chômage. Si je vais chercher sur l'IA, il va me dire non. Il va me dire non, que pour les employés ou ils sont cohabitants de fait. Il va dire que c'est OK pour les personnes mariées, que c'est OK pour les cohabitants légaux. Moi, je n'ai pas fait attention. Je me suis dit que ça semble correct. J'ai lu cette information il y a quelques années. C'était ce cas-là. Et donc, du coup, je m'y suis fiée parce que j'avais lu la même information il y a

quelques années. Mais après, en lisant dans la commission paritaire 200, on a des textes de conventions collectives de travail et c'est en fait finalement étendu à tous les partenaires qui vivent avec, que ce soit le cohabitant légal, le marié ou le cohabitant de fait. Et en fait, l'IA, l'information qu'elle m'avait donnée, c'était une information qui datait d'avant 2018. Et donc moi, j'ai cru que c'était bon parce qu'avant 2018 j'avais aussi cette information, mais du coup après ça a changé. Ça c'est vraiment un exemple classique, il faut aussi prendre des très belles informations. On est dans un domaine où chaque année ça peut évoluer.

1 : Et comment tu t'es rendu compte que c'était faux?

2 : Par les discussions en interne. C'est plutôt avec mon manager, je lui ai demandé son avis en lui disant « tiens, allez, ils sont cohabitants de fait, c'est quand même pas très juste de donner à ceux qui sont mariés cohabitants légaux alors que je ne trouvais pas ça juste je lui disais « qu'est-ce que tu en penses », et il me dit que c'est aussi étendu à lui. Moi je ne le croyais pas parce que je me suis dit « je me souviens de cette information qui est datée il y a quelques années et l'IA me le dit aussi, pourquoi mon manager aurait raison ? » donc après j'ai cherché et en cherchant l'IA s'était trompée. Aussi un autre exemple classique c'est parfois les informations sur la législation belge ne sont pas très claires. Sur Google, où il n'y a pas trop d'informations, il faut parfois téléphoner aux autorités compétentes. Et du coup, c'était pour les congés éducation. Moi, je ne trouve pas ça très clair, la règle des 10 % d'absence injustifiée. Quand ils les dépassent, ils perdent un droit. Mais je ne sais pas quelles sont les limites. Ce n'est pas vraiment écrit. Quand on cherche, je trouve rien donc je demande sur Google et il me dit sur chatGPT il faut faire un calcul au pro rata et c'est après des recherches vraiment fastidieuse mais je confronte l'information que j'ai mais non je dis « c'est faux regarde ce que Google me dit » et il me dit « ah oui j'avais un il me manquait des informations je n'ai pas des informations » « mais non, tu avais tout » et il me dit « ah oui désolé je me recorrige » donc voilà après des exemples comme ça et quand on se trompe... vis-à-vis de l'employé on ne peut plus faire d'erreur et on utilise plus de chat GPT à 100%.

1 : Je pense que on a enfin en discutant on a répondu à peu près toutes les questions

2 : c'est la plus courte alors zut

1 : non pas du tout non j'en ai encore j'en ai encore... dans 5-10ans, donc c'est une éternité, comment est-ce que tu vois la place, quelle place tu vois à l'IA dans ton travail et aussi dans ton département des ressources humaines?

2 : Je vois une place de plus en plus imposante, même si quand je lis, je regarde un peu les actualités, ils disent que l'IA n'est pas tant utilisé que ça dans le niveau de HR. Note que quand je lis que beaucoup disent que c'est quand même un atout fondamental, donc je vois quelque chose qui va s'insérer progressivement, une place de plus en plus grande et comme je le pense, évidemment les sociétés aimeraient pouvoir réduire les coûts, alors quand la technologie se développe de plus en plus, si on peut diminuer les coûts au personnel, on le fait, mais je vois les entreprises quand même dans 10 ans un personnel minimum. Après je ne sais pas dire,

mais c'est vrai que parfois je me pose la question en me disant, imaginons que j'ai fait une carrière de 30 ans dans le payroll et que l'IA remplace tout à fait mon job, comment est-ce que je vais pouvoir me réorienter facilement sachant que j'aurai 50 ans passé, zéro expérience dans un autre domaine, c'est vrai que ça pose des incertitudes à plus long terme que 10 ans, ça pose question.

1 : Ok. Tu ne crois pas que ça va, au lieu de supprimer, ça va transformer ton métier et que petit à petit tu vas t'adapter à ces changements?

2 : Je pense que c'est les deux, oui.

1 : Et tu vois quel changement dans ton métier?

2 : Un support, je vois vraiment ça comme un support qui peut outrepasser les limites de l'humain. L'humain pense parfois quelque chose et il peut toujours contrôler si ce qu'il pense est plus ou moins correct. Mais c'est aussi comme un moteur de confiance aussi pour moi. En tout cas, ça a renforcé ma confiance. Tandis qu'avant, parfois, j'envoyais des messages, j'envoyais des réponses aux employés, j'avais parfois des doutes parce que je trouvais qu'Internet était tellement large et que parfois, j'avais une information sur un site puis une autre. Tandis qu'avec l'IA en plus, c'est une confiance en plus, c'est une conscience en plus il renforce et voilà

1 : quitte parfois à croire plus il y a que ton propre manager ?

2 : oui ça va mettre des situations cocasses en disant allez c'est l'IA qui dit ça et en tout cas voilà j'ai aussi l'image c'est peut-être parce que ça va peut-être être très subjectif mais je me dis voilà l'IA a une source énorme d'informations et mon manager peut-être que voilà il sait que la législation évolue tous les ans, il s'est peut-être pas renseigné et il est peut-être resté à l'année 2018 où ça a changé et voilà ça arrive comme j'ai dit on est humain on pense quelque chose mais hop un an plus tard ça change. Voilà pourquoi l'IA pour moi était plus fiable parce que l'IA était plus à jour qu'un employé qui peut rester figé s'il ne se renseigne pas autour de lui.

1 : Le jour où une IA spécialisée dans la gestion des ressources humaines en Belgique naîtra, ce sera le jackpot pour toi?

2 : Extraordinaire, oui.

1 : Pour l'instant, ils confondent beaucoup la France et la Belgique?

2 : Oui, je suis obligée à chaque fois de préciser la Belgique, effectivement.

1 : Mais est-ce que ça ne mettrait pas un terme à ton métier à long terme? Une IA comme ça qui serait capable de faire ça

2 : A long terme c'est ça qui m'inquiète c'est qu'à... dans dix ans je joue pour encore la position de l'humain qui doit être le décideur final mais à long terme effectivement ce serait bien malheureux que je trouve qu'il faut opposer ça c'est mon avis personnel qu'il faut quand même savoir poser des limites parce que mais quand même dans une société où on pousse les employés à travailler le plus longtemps possible mais d'un autre côté il y a l'IA qui arrive et qui peut prendre personnellement le boulot des personnes et réduire le boulot. C'est un petit peu contradictoire avec ça. C'est un peu problématique. Mais bon, ça a l'air d'être à long terme, donc on n'y pense pas encore.

1 : Non, c'est ça. Finalement, même les avocats, des gens qu'on ne pensait jamais pouvoir être remplacés par des robots, eux sont directement menacés.

2 : Tu l'as aussi entendu, alors?

1 : Oui, mais ça saute aux yeux quand tu sais à quel point elle est capable de rédiger des trucs.

2 : Je trouve ça fou parce que, comme on parle des exemples d'avocats, tu vois qu'ils font des années d'études, qu'ils étudient, c'est astronomique tout ce qu'ils étudient. T'as des personnes qui sont maintenant encore aux études et on sait pas ce qui va leur arriver dans 5 ans. Je trouve l'investissement donné, c'est pour ça que pour moi, il faut mettre des limites à l'IA quand même. C'est très bien, c'est un support extrême et pour moi il doit accompagner l'humain, il ne doit pas le remplacer.

1 : Et tu penses qu'en interne chez Orange, une charte ou une espèce de loi interne sur l'utilisation de l'IA et lui mettre des limites et lui poser, enfin donner des instructions sur comment l'utiliser, est-ce que ça pourrait être intéressant? Est-ce que tu lirais?

2 : Alors déjà, comme tu dis, une règle sur l'IA. Déjà, je fais attention quand j'utilise l'IA parce que je ne sais même pas si je peux le faire ou pas. Ici, je trouve que j'ai un manager assez ouvert qui m'autorise de sa part à lui. Au niveau du groupe, au niveau des experts, tout ce qui est un peu GDPR, tout ce qui est données privées, etc. Il pense peut-être qu'il y a des limites, même si on n'identifie pas quelqu'un. On parle parfois quand même de contenus très importants, peut-être comme des licenciements ou en des cas assez complexes. Et je ne suis... je pense, dans mon job, je suis plus ou moins à l'aise avec l'utilisation, mais si j'avais fait ça dans mon ancien job, qui est un secrétariat social avec... où j'avais plus de 85 clients, j'aurais peur que derrière l'IT contrôle et qu'il voit que j'utilise beaucoup ChatGPT, ça m'angoisserait parce qu'il me dirait... j'aurais peur de me faire virer.

1 : Donc il faudrait être plus clair sur l'utilisation.

2 : Oui.

1 : Et toi-même, est-ce que tu t'es renseigné sur si tu pouvais ou pas?

2 : Sincèrement, je préfère ne pas savoir parce que je pense, je me dis dans ma tête que évidemment quand on va dans certains départements spécialistes, on va leur poser la question. Je donne un autre exemple en disant est-ce que je peux envoyer un fichier à un externe, ils vont... enfin bon, par exemple on a des fichiers beaucoup trop gros et alors évidemment pour les convertir, les compresser et réduire la taille c'est assez complexe. Si tu demandes l'avis à l'IT, est-ce que je peux le convertir sur quel programme, ils vont te dire non, c'est assez dangereux, c'est un partage de données interne, on ne veut pas. Donc voilà, j'ai un peu peur que si on pose cette question un peu sur l'IA, ils vont dire oui, peut-être que tu ne donnes pas des données privées, mais c'est quand même lié à ton adresse personnelle, du coup à ton nom et ton prénom et indirectement lié à toi dans l'entreprise. Et même si tu ne partages pas des noms à l'entreprise, tu partages quand même des situations. Et j'ai peut-être peur de savoir la réponse. Je suis très prudente, mais je vis aussi, parce que je me dis aussi, on vit dans un monde où être plus catholique que le pape, c'est assez compliqué. Il faut voir, il faut aussi parfois tempérer les risques. Il va peut-être te dire, non, ne fais pas ça, etc. Mais moi, je réfléchis aussi à la balance des risques. Et moi, personnellement, en voyant la balance des risques, je n'en vois pas. Je pourrais porter préjudice à l'entreprise ou à moi. Alors, je le fais. Voilà, c'est pour ça.

1 : Est-ce que tu aurais bien aimé recevoir plus d'informations ou recevoir une formation même sur le fonctionnement de l'intelligence artificielle, les limites, les risques et comment l'utiliser?

2 : Oui, parce que les limites et les points négatifs qui sont le fait qu'ils puissent partager tes données à d'autres, le fait qu'ils puissent conserver tes données, etc. Si je ne l'avais pas appris de bouche à oreille, je n'aurais pas prêté attention à ça. J'aurais mis peut-être un partage d'informations. Comme je dis, on a un guide IT, les to do et no to do. Peut-être que c'est fait, en tout cas, je ne suis pas au courant de ma faute ou pas, mais un guide peut-être à jour qui inclut l'IA qui maintenant fait partie intégrante de notre vie et qui est accessible pour tous.

1 : Il y a un manquement à ce niveau-là, au niveau d'Orange, tu trouves?

2 : C'est pour ça que je dis, peut-être qu'ils font quelque chose et je n'en suis pas informée, mais alors c'est de ma faute à moi. Et si je n'en suis pas informée, pourquoi c'est? Parce qu'on reçoit en toute honnêteté des communications d'Orange, on reçoit beaucoup de mails, si jamais ça a été communiqué, c'est peut-être un email qui s'est perdu parce qu'on reçoit beaucoup trop d'informations.

1 : Mais aussi communiquer sur tout ce qui concerne l'intelligence artificielle dans un email, c'est peut-être un petit peu trop léger, ça mériterait peut-être un truc un peu plus conséquent.

2 : Moi justement, plus ou moins toutes les 2 semaines, les communications vraiment en interne, de notre département IT, j'ai plus tendance à les lire parce que je suis sûre que ça va me concerner moi. Toutes les communications IT en interne qui sont en général plus petites en quelques lignes, je les ai toujours lues. Et donc peut-être que justement une communication

avec des rappels de temps en temps, attention à l'IA, attention veuillez à toujours faire ci, ça, ça, en quelques lignes. Justement, c'est plutôt des grands textes énormes qui ne vont pas nous encourager à lire que quelques lignes.

1 : Et ça, il n'y en a pas eu encore en interne?

2 : Ça, il me semble que non. Ils communiquent sur des maintenances, etc., des mises à jour, mais pas là-dessus.

1 : Ok. Mais tu crois qu'ils sont au courant que tu utilises ChatGPT pour ton travail?

2 : Je ne crois pas. Mais d'un autre côté, je pense qu'ils doivent se douter que beaucoup d'employés utilisent ChatGPT. La question ne se pose pas directement mais ça semble aller de soi.

1 : Est-ce que tu sais s'ils utilisent l'intelligence artificielle dans le recrutement?

2 : Je ne sais pas du tout. Tu peux prendre quelqu'un d'autre en plus du recrutement.

1 : Ça va, merci. Est-ce que tu souhaites ajouter quelque chose dans le sujet?

2 : Je réfléchis... Non, non... Voilà, c'est bon. Et tu peux juste écrire Véronique, même si il n'y a qu'une Véronique dans l'entreprise.

1 : Est-ce qu'il y a d'autres choses que tu voudrais que... Je peux supprimer un passage ou je peux expliquer différemment?

2 : Je sais pas. D'un côté, j'ai un peu peur qu'on verrait qu'ils voit que j'utilise chaque GPT mais de l'autre. Tu vois, quand j'en parle avec les collègues, il y en a plein qui l'utilisent. Il faut aussi avoir confiance.

1 : Si tu veux, je peux supprimer, enfin, je peux mettre un autre nom.

2 : Non, non, je veux, je trouve que tu dois dire la vérité dedans. Si tu as besoin d'autres informations pour ton mémoire, n'hésite pas à revenir vers moi et je te dirai ce que je sais où les personnes à contacter.

1 : C'est super sympa.

2 : Courage Charlotte, dernière ligne de droit.

1 : Oui, normalement.

2 : Oui, Charlotte, ça va. Je te souhaite plein de courage. Merci beaucoup. Et je retourne avec avec mon manager, Jean

1 : à plus tard merci, au revoir



