

## **Intelligence artificielle et intelligence augmentée : mobiliser le meilleur des deux mondes...**

L'arrivée des intelligences artificielles dans la gestion des ressources humaines marque un tournant aussi prometteur qu'ambigu. Recrutement automatisé, analyse prédictive des performances, chatbots RH, outils de feedback en continu... Les usages se multiplient, portés par une promesse d'efficacité et d'objectivité. Mais derrière cette modernisation accélérée, une question s'impose : parle-t-on réellement d'intelligence ou d'une automatisation toujours plus sophistiquée ? Le débat est souvent mal posé. Il ne s'agit pas d'opposer l'humain à la machine, mais de comprendre la relation entre intelligence artificielle et intelligence augmentée. La première traite, calcule, prédit. La seconde désigne le jugement humain étayé par ces outils, elle élève. Elle permet une décision construite à partir des données, mais interprétée, nuancée et arbitrée par l'humain. L'enjeu n'est pas technologique, mais managérial, comment faire de ces outils un appui au jugement, sans en faire un substitut ?

Plus concrètement, les IA appliquées en gestion des RH excellent dans le traitement massif de données, comme pour trier des centaines de CV sur des critères préétablis, par exemple. L'outil apporte une efficacité et une rationalité précieuse dans des processus souvent perçus comme intuitifs, voire arbitraires. Elle structure, objectivise, accélère. Mais cette rationalité a une lacune. Elle repose sur des données passées, donc sur des réalités imparfaites, avec leurs biais et leurs inégalités. Une IA n'est jamais neutre, elle reproduit, voire amplifie les logiques existantes. C'est précisément dans cette double limite que réside l'intérêt d'une intelligence augmentée qui écoute pour mieux comprendre. Recruter ne consiste pas seulement à faire correspondre un profil à un poste, mais à évaluer un potentiel, une capacité d'évolution, une dynamique relationnelle. C'est particulièrement le cas dans le recrutement de dirigeants. Accompagner un acteur, gérer une tension ou donner du sens à une trajectoire professionnelle relèvent d'une lecture fine des individus et des contextes, bien au-delà de ce que les données peuvent capter. L'enjeu pour les fonctions RH n'est donc pas de choisir entre deux imperfections, mais d'organiser leur complémentarité. L'IA peut objectiver certaines décisions, à condition que l'humain conserve une capacité critique sur ses résultats. Inversement, l'intuition humaine gagne à être confrontée à des données pour limiter ses propres angles morts.

Cette évolution pose aussi une question de responsabilité. À mesure que les décisions deviennent "assistées", le risque est réel de voir le jugement s'effacer derrière la recommandation algorithmique. Se retrancher derrière un outil pour légitimer un choix peut sembler confortable. C'est surtout une manière de diluer sa responsabilité managériale. Au fond, la véritable transformation n'est pas technologique, mais culturelle. Elle impose de redéfinir ce que l'on attend des professionnels RH. Ce ne seront plus des gestionnaires de processus, mais des interprètes du réel, capables de questionner à la fois les données et leurs propres certitudes. Parler d'intelligence augmentée n'est donc pas un effet de langage, c'est une exigence ! Car dans un monde où les outils deviennent toujours plus puissants, la question dépasse l'individu. Qui définit les critères que la machine optimise ? Qui audite ses résultats ? Qui en assume les effets ? En fin de compte, la valeur réside dans la capacité collective à gouverner ces usages, pas seulement à les subir avec bonne conscience.

Steeves Emmenegger, fondateur de  
emmenegger compétences conseils sa  
et de SCAN swiss competencies assessment network sàrl