

**TRAVAIL ET
ORGANISATIONS :**
*ce que l'**IA**
recompose*

Introduction



Benoit Serre

Président,
ANDRH Paris Etoile



Valérie Burgogue

Dirigeante RH,
ANDRH Paris Etoile



Alexandra André

Directrice Générale,
FrenchTech Grand Paris



Chadi Hantouche

Partner,
Wavestone



Anthony Guinot

Manager,
Wavestone

L'Intelligence Artificielle n'est plus un sujet de prospective : elle est désormais largement présente, intégrée aux outils, aux décisions managériales et aux processus de travail. Ses formes les plus récentes – génératives, puis agentiques – ne se contentent plus d'automatiser, elles bousculent des compétences « cognitives » humaines comme l'analyse, la rédaction ou la génération d'idées. Portée par une adoption massive, souvent initiée par les collaborateurs eux-mêmes, l'IA s'impose bien au-delà de quelques expérimentations lancées par les DSI ou les directions métiers : elle transforme en profondeur pratiques, rôles, relations, management, organisations et représentations du travail.

Réduire l'IA à ses seules promesses de gains de productivité reviendrait, de fait, à passer à côté de l'essentiel. Au-delà de ses performances techniques, appelées à croître drastiquement et de manière continue, l'IA agit désormais avant tout comme le catalyseur d'une transformation profonde du travail et des organisations. Elle oblige ainsi à reconsidérer ce qui fonde la valeur même du travail.

Dans ce contexte, la fonction RH est en première ligne face à une transition qui remet les enjeux humains au centre des organisations nécessairement bouleversées par cette réalité technologique. Garante des femmes et des hommes, de leurs compétences comme de leur avenir, la fonction RH se doit d'être une actrice centrale et anticipatrice de la transition : pour accompagner les collaborateurs dans un monde de plus en plus hybride, pour anticiper les impacts sur leurs parcours, pour construire des règles du jeu éthiques et inclusives, mais aussi pour réinventer ses propres pratiques.

C'est dans cet esprit qu'un travail collectif a été lancé par l'ANDRH Paris-Étoile, la French Tech Grand Paris et le cabinet Wavestone, avec une seule ambition : comprendre les transformations que l'IA entraîne sur le travail, les organisations et la fonction RH. Cette publication, fruit d'une collaboration avec des DRH de grandes organisations, propose une analyse synthétique des impacts de l'IA sur les principaux processus RH. Il vise à nourrir la réflexion des professionnels RH et à offrir des repères concrets pour une appropriation éclairée, responsable et humaine de l'IA, dans les organisations publiques et privées.

Un grand merci à toutes celles et ceux qui ont contribué à ce travail. Bonne lecture à chacun, en espérant que ces réflexions éclairent vos actions et vos choix.

Sommaire

CHAPITRE 1

**Attractivité et expérience collaborateur :
entre fascination et défiance** 07

CHAPITRE 2

Recrutement : l'humain face à l'algorithmique 08

CHAPITRE 3

**Le développement des compétences :
une nouvelle redistribution des savoirs et des métiers** 09

CHAPITRE 4

**Parcours, mobilité et dynamiques internes :
fluidité ou déstabilisation ?** 10

CHAPITRE 5

**Évaluation, performance et feedback :
nouvelles normes, nouveaux risques** 11

CHAPITRE 6

**Culture, leadership et collectif de travail :
l'humain augmenté ou désorienté ?** 12

CHAPITRE 7

**RSE, inclusion et éthique :
la responsabilité sociale face aux défis algorithmiques** 13

CHAPITRE 8

**Dialogue social et régulation collective :
un nouveau chapitre** 14

CHAPITRE 9

**Gouvernance et stratégie RH :
un pilotage de la transformation avec et pour l'humain** 15

CHAPITRE 10

**L'IA au service des RH :
un socle de transformation pour l'organisation** 16

Ce document est le résultat d'un travail collectif réalisé par des professionnels des Ressources Humaines.
Il ne reflète pas les opinions spécifiques d'un contributeur ou d'une organisation en particulier.

Contributeurs



Dan Abergel
Directeur adjoint des
Ressources Humaines,
CMA CGM



Jacques Adoue
Directeur général
Ressources Humaines et
Responsabilité sociétale,
Edenred



Franck Aime
Directeur des
Ressources Humaines
& RSE Groupe,
Veepee



Julien Bourgeois
Vice-Président RH EMEA,
Louis Vuitton



Samantha Bowles
Directrice adjointe des
Ressources Humaines,
Clariane



Dominique Cavalié
Directeur des Ressources
Humaines Groupe,
FDJ United



Laurent Choain
Chief Culture
& Partnership,
Forvis Mazars



Jérôme Friteau
Directeur des Relations
Humaines et de la
transformation,
Assurance Retraite



Hélène Halec
Directrice Stratégie
Innovation et Digital,
APEC



Olivier Héroult
Directeur Général Adjoint
en charge des Ressources
Humaines, Equans



Sarah Hette
HR Innovation
& employee experience
leader, Kiabi



Lydie Jallier
Directrice des Ressources
Humaines, Keolis



Dominique Laurent
Senior Vice President
Ressources Humaines
Schneider Electric
France, Schneider
Electric



Sylvain Montcouquiol
Directeur Général des
Fonctions Centrales et du
Développement Durable,
Unibail-Rodamco-Westfield



Guillaume Rabel-Suquet
Directeur des Ressources
Humaines, Développement
Durable et de la
Communication corporate,
Petit Forestier Group



Anne Rebuffel
Directrice
développement
des compétences &
mobilité Axa France,
Axa



Delphine Salla
Directrice des Ressources
Humaines départements
marketing/clients, stratégie
et tech Axa France, Axa



Philippe Trimborn
Directeur de l'Institut des
Métiers et de la Relation
Ecoles, Orange



Anne-Catherine Unger
VP HR Product Lines &
Fonctions, Alstom



Majda Vincent
Directrice des Ressources
Humaines Europe et
France, Sodexo



Benoit Serre
Président,
ANDRH Paris-Etoile



Valérie Burgorgue
Dirigeante RH,
ANDRH Paris-Etoile



Alexandra André
Directrice Générale,
French Tech Grand Paris



Chadi Hantouche
Partner,
Wavestone



Anthony Guinot
Manager,
Wavestone



Léa Seba
Consultante,
Wavestone



Ce document est le fruit d'un travail collectif avec des professionnels RH.
Il ne reflète pas les opinions spécifiques d'un individu ou d'une organisation en particulier.

Synthèse

CHAPITRE 1

Attractivité et expérience collaborateur : entre fascination et défiance

L'IA devient un levier de modernité dans la marque employeur, de plus en plus attendu par les candidats au même titre que d'autres engagements sociétaux ou environnementaux sur lesquels communiquent les organisations. Elle permet de personnaliser l'expérience collaborateur, mais pose des défis en matière de cohésion collective et de lisibilité des parcours. Son impact réel sur l'attractivité dépend de son intégration dans une vision plus large, alignée sur la culture et les valeurs portées par l'organisation. La transparence sur ses usages RH devient ainsi un facteur clé de confiance et de cohérence.



CHAPITRE 2

Recrutement : l'humain face à l'algorithmique

Le recours croissant à l'IA dans le recrutement peut offrir des gains d'efficacité, mais appelle à une vigilance accrue sur les biais, la transparence et le rôle du discernement humain. Elle transformera les critères d'évaluation, en valorisant d'autres éléments comme la curiosité ou l'aisance avec les systèmes d'IA, sans pour autant reléguer l'expertise métier traditionnelle. Le recruteur reste garant de l'équité et de la qualité de l'expérience candidat. La reconnaissance des compétences liées à l'IA, y compris dans les politiques de rémunération, devra s'envisager avec équilibre, au regard d'autres dimensions tout aussi essentielles.



CHAPITRE 3

Le développement des compétences : une nouvelle redistribution des savoirs et des métiers

L'IA redessine les compétences, favorisant la transversalité et l'apprentissage continu plutôt que la seule maîtrise « technique » d'un sujet. Elle transforme les métiers sans forcément les remplacer, en déplaçant la valeur vers des aptitudes hybrides : esprit critique, capacité d'adaptation, coopération avec la machine. Pour éviter une fracture, l'organisation doit soutenir un apprentissage inclusif. L'expertise humaine reste essentielle, mais se recentrera sur ce que la machine ne peut pas reproduire : discernement, relation, contextualisation.



CHAPITRE 4

Parcours, mobilité et dynamiques internes : fluidité ou déstabilisation ?

L'IA ouvre de nouvelles perspectives en matière de mobilité interne, autrefois moins évidentes par le seul regard humain, mais son impact reste conditionné à un encadrement humain et transparent pour les collaborateurs. Elle accélère par ailleurs certains apprentissages, mais risque de fragiliser les repères traditionnels de progression si l'expérience réelle et la confrontation à la « complexité » sont négligées. Les profils les plus expérimentés voient leur rôle évoluer vers le discernement et la transmission, à condition qu'ils restent eux-mêmes dans une dynamique d'adaptation et d'apprentissage.



CHAPITRE 5

Evaluation, performance et feedback : nouvelles normes, nouveaux risques

La redéfinition de la performance devient indispensable dans un contexte où les contributions humaines se mêlent aux productions issues de systèmes d'IA. Ce qui compte ne se limite plus uniquement à ce qui est mesurable ; d'autres critères liés aux compétences comportementales doivent également être pris en compte. Le rôle du manager reste clé pour interpréter les résultats, valoriser les apports singuliers et instaurer un climat de confiance où les collaborateurs peuvent parler librement de leur recours à l'IA, sans crainte de jugement ni perte de légitimité.



CHAPITRE 6

Culture, leadership et collectif de travail : l'humain augmenté ou désorienté ?



Les transformations liées à l'IA bousculent les équilibres culturels et collectifs du travail. En modifiant les interactions, elle fragilise parfois les liens informels et le travail « invisible » des collaborateurs, souvent lié au lien social. Les différences générationnelles dans l'appropriation de l'IA peuvent créer des tensions, mais elles offrent aussi des occasions concrètes de transmission mutuelle, à encourager pleinement. L'IA recompose par ailleurs notre rapport au temps et à la charge mentale, entre accélération de la surcharge cognitive et espace de soutien discret. Préserver la qualité du collectif devient un enjeu clé pour les RH et les managers.

CHAPITRE 7

RSE, inclusion et éthique : la responsabilité sociale face aux défis algorithmiques



L'inclusion numérique devient un enjeu clé, alors que l'accès aux systèmes d'IA reste inégal selon les métiers ou les contextes organisationnels. La fonction RH doit garantir une accessibilité équitable et inscrire l'IA dans une logique de responsabilité sociale. Cela implique aussi de considérer ses impacts environnementaux et de s'engager dans une gouvernance éthique aux côtés des directions RSE, juridique et IT. Au-delà de la conformité, il s'agit de poser des repères durables pour un usage responsable et partagé.

CHAPITRE 8

Dialogue social et régulation collective : un nouveau chapitre



Le dialogue social autour de l'IA se construit progressivement, porté notamment par les préoccupations de partenaires sociaux de plus en plus acculturés aux enjeux technologiques voire qui sont très proactifs sur le sujet. Si les approches restent hétérogènes selon les organisations, les échanges commencent à se structurer autour des usages et des impacts humains. Face à une transformation aussi transversale qu'évolutive, ces dynamiques invitent à repenser des formes de dialogue parfois trop figées. Des espaces plus souples et multi-niveaux pourraient soutenir une appropriation plus partagée et durable.

CHAPITRE 9

Gouvernance et stratégie RH : un pilotage de la transformation avec et pour l'humain



À mesure que l'IA rebat les frontières entre différents départements (RH, IT et métiers, etc.), la fonction RH doit réaffirmer sa place dans les décisions qui touchent à l'organisation du travail et aux collaborateurs. Sans gouvernance partagée, les initiatives risquent de se multiplier sans cohérence. Les postures diverses des DRH face à ces enjeux peuvent nourrir une dynamique d'apprentissage collective. L'IA reconfigure également certains rôles RH et ouvre la voie à un nouveau modèle opérationnel plus transversal et centré sur les parcours et les usages.

CHAPITRE 10

L'IA au service des RH : un socle de transformation pour l'organisation



L'IA offre à la fonction RH de nouvelles marges de manœuvre, mais son intégration met aussi en lumière des fragilités structurelles souvent sous-estimées. Le déploiement à grande échelle de cas d'usage IA en RH se heurte à la complexité des écosystèmes SIRH, à la qualité des données et à l'absence parfois d'une vision RH clairement formulée. L'enjeu n'est pas tant technologique qu'organisationnel : faire de l'IA un levier de transformation suppose une gouvernance agile, une infrastructure cohérente et une gestion rigoureuse des données, véritable socle de fiabilité pour construire des usages pertinents et surtout durables.

CHAPITRE 1

Attractivité et expérience collaborateur : entre fascination et défiance

L'IA : symbole de modernité de la marque employeur ou simple attendu ?

L'IA tend à devenir un passage obligé dans la marque employeur de la majorité des grandes organisations. Elle s'apparente de plus en plus à un must-have pour les candidats, au même titre que les engagements et prises de position en matière de politiques liées à la diversité et à l'inclusion ou vis-à-vis des causes environnementales et sociétales.

Elle peut constituer un réel facteur de différenciation pour les organisations si elle s'inscrit dans une vision stratégique claire, articulée autour de la transformation des métiers, de l'amélioration de l'expérience collaborateur et de la complémentarité homme-machine. Ce positionnement « humain » vis-à-vis de l'IA peut d'autant plus répondre aux attentes de certains profils, notamment les jeunes diplômés, à condition qu'il soit cohérent avec d'autres dimensions fondamentales de la marque employeur, telles que la culture de l'organisation et les valeurs affichées. Dans certains secteurs spécifiques, comme le luxe, le lien humain pourrait en revanche redevenir un véritable levier différenciant dans une course effrénée à l'IA.

Vers une personnalisation plus fine de l'expérience collaborateur, sans perdre la notion de collectif

L'IA permet de personnaliser l'expérience collaborateur et d'ajuster plus finement les messages de la marque employeur, en s'appuyant par exemple sur les données comportementales ou les préférences exprimées par les candidats sur les réseaux sociaux professionnels. Ces nouvelles capacités offertes par l'IA ouvrent la voie à des interactions plus ciblées, mieux perçues, notamment dans le recrutement ou la communication RH. Une personnalisation excessive peut néanmoins figer les parcours, invisibiliser les profils atypiques et créer un décalage entre ce que l'IA projette et la réalité vécue une fois intégrée dans l'organisation.



« Demain, les jeunes diplômés n'intégreront pas une organisation uniquement pour l'IA, mais également pour une culture forte, un projet porteur de sens, un collectif inclusif et un impact réel dans l'écosystème. »

Majda Vincent, Directrice des Ressources Humaines Europe et France, Sodexo

Appliquée sans discernement, cette personnalisation à outrance des messages à destination des candidats et des collaborateurs peut aussi brouiller la promesse collective globale de l'organisation. À force de scénariser des expériences individuelles, on risque d'effacer les repères communs et de fragiliser la culture partagée. Pour rester crédible, la marque employeur devra plus que jamais articuler personnalisation et cohérence d'ensemble : l'IA ne doit pas fragmenter l'expérience, mais l'enrichir, dans le respect d'une vision commune et incarnée de l'organisation.

Transparence des usages de l'IA : un enjeu clé pour l'expérience collaborateur

À mesure que l'IA s'intègre dans les processus de gestion du capital humain, les collaborateurs attendent davantage de clarté sur ses usages concrets dans les moments clés de leur parcours : dans leur processus de recrutement, d'évaluation, de formation. Si l'impact de l'IA sur leur trajectoire reste flou ou invisible, cela peut générer un sentiment d'opacité, voire de perte de contrôle. Expliquer à quoi elle sert, ce qu'elle ne fait pas, et comment les décisions restent encadrées, contribue à préserver la confiance et l'adhésion.

Cette transparence ne relève pas seulement de l'éthique comme on le verra plus tard, mais devient un facteur d'attractivité et de cohérence pour la marque employeur. Les discours trop vagues ou trop technocentrés peuvent affaiblir la crédibilité de l'organisation. À l'inverse, une communication sobre, alignée avec les pratiques réelles et les principes de discernement humain, peut rassurer les plus prudents sans pour autant freiner les profils en recherche d'innovation.

Recommandations

- Clarifier les règles d'usage, les finalités et la position de votre organisation avant d'intégrer l'IA dans votre marque employeur
- Construire un discours à double entrée : rassurant pour les profils prudents (éthique, place de l'humain) et stimulant pour les early adopters (innovation, impact technologique)
- Rendre visibles, auprès de vos candidats et collaborateurs, les cas d'usage IA qui améliorent leur expérience





CHAPITRE 2

Recrutement : l'humain face à l'algorithmique

Des décisions automatisées qui doivent laisser une part humaine

L'introduction de l'IA dans le recrutement ne garantit pas à elle seule plus d'objectivité. Sans cadre structuré, ni harmonisation préalable des pratiques entre recruteurs, ni gouvernance sur les données ou sur les critères d'évaluation utilisés dans les modèles, elle peut amplifier des biais existants, en créer de nouveaux ou exposer l'organisation à des dérives éthiques et juridiques – comme l'ont illustré certains cas médiatisés. Un système d'IA mal configuré peut aussi écarter certains profils, renforcer l'uniformisation voire proposer des candidats inadéquats. Le risque : tendre vers une standardisation, alors même que la diversité est un levier reconnu de performance.

Pour éviter ces dérives, il est essentiel de poser des garde-fous, notamment via la transparence. Les candidats doivent comprendre sur quels critères une décision de recrutement est prise, et les recruteurs doivent pouvoir en rendre compte de manière transparente. Cela suppose d'assurer une réelle lisibilité des usages de l'IA, de clarifier les responsabilités entre l'organisation et ses fournisseurs de systèmes d'IA, et de garantir que le recruteur reste acteur du discernement. L'IA doit rester un outil au service du discernement, non s'y substituer.

Talent « IA ready » ou expertise métier : des critères de recrutement en transition

Alors que l'IA devient une composante diffuse de nombreux métiers, les critères de recrutement pourraient désormais intégrer l'aisance avec laquelle les candidats interagissent avec ces outils. Il ne s'agirait plus seulement de rechercher une expertise technique d'un métier, mais d'évaluer des signaux faibles comme la curiosité, la prise de recul ou la capacité à apprendre au contact d'un système d'IA. Ces compétences, autrefois périphériques, prennent une place plus centrale dans des environnements où l'adaptation continue devient la norme.

Pour autant, ces critères ne doivent pas conduire à uniformiser les profils. L'aisance à travailler avec l'IA peut se conjuguer à des formes d'expertise métier plus traditionnelles.

C'est l'articulation entre socle technique métier, dynamique d'apprentissage et ouverture à ces nouveaux usages qui doit guider l'évaluation. L'enjeu ne sera pas tant de recruter des experts IA dans toutes les fonctions, que de construire des collectifs capables de s'adapter ensemble dans un environnement technologique en mouvement.

La place du recruteur à réaffirmer dans un processus assisté

L'IA peut renforcer l'efficacité des processus de recrutement, mais elle ne remplace pas le discernement humain du recruteur. Si elle l'assiste dans le tri ou l'analyse de CV, elle reste inapte à saisir des dimensions essentielles comme la motivation, l'évaluation de la personnalité, l'adéquation culturelle ou le rapport au collectif. Ces éléments, souvent décisifs, relèvent de l'échange humain. Le recruteur demeure in fine responsable de l'évaluation globale et doit garder la main sur l'interprétation et la décision finale.

Au-delà de l'évaluation, le recruteur a aussi un rôle de garant de l'équité du processus. L'usage de l'IA en amont ou pendant les entretiens ne doit pas créer de désavantage pour certains profils, notamment ceux moins familiers avec les nouvelles technologies. D'autant que de plus en plus de candidats ont aussi recours à l'IA pour se préparer. Il s'agit donc de veiller à ce que tous les candidats soient évalués selon des modalités comparables, respectueuses et compréhensibles – une équité qui préserve la qualité de l'expérience candidat.

Une rémunération des compétences IA pour tous ?

La montée en puissance de l'IA dans tous les métiers pose une question émergente pour les organisations : faut-il, demain, valoriser financièrement la capacité à comprendre et à interagir avec ces outils, à ne pas les craindre ? Cette compétence ou « aisance » avec les systèmes d'IA pourrait devenir clé, car elle conditionne notamment l'appropriation future des usages. Elle pourrait donc, à terme, justifier une reconnaissance spécifique, au même titre que d'autres compétences transversales.

Pour autant, cette potentielle valorisation salariale appelle à une approche prudente. Reconnaître cette appétence ou cette aisance avec l'IA en dehors des profils « techniques » ne doit pas créer un déséquilibre avec d'autres compétences tout aussi importantes comme l'esprit critique, la curiosité intellectuelle ou la capacité d'encadrement. Il s'agit donc d'intégrer cette nouvelle dimension dans une lecture plus globale, sans privilégier uniquement ceux qui maîtrisent les outils, ou ceux qui en ont une image plus optimiste par rapport à d'autres candidats.

Recommandations

- Définir une politique interne d'usage de l'IA dans le recrutement, avec des principes éthiques clairs pour chaque étape du process
- Former les recruteurs à l'usage critique/éthique des outils d'IA, et notamment sur la gestion des biais
- Revoir les critères d'évaluation d'entretien, en réajustant le curseur entre appétence pour l'IA, compétences métiers du candidat, compétences cognitives et rapport au travail





CHAPITRE 3

Le développement des compétences : une nouvelle redistribution des savoirs et des métiers

La bascule des compétences vers une logique plus transversale

L'IA reconfigure les contours de nombreux métiers en automatisant des tâches, parfois au cœur d'expertises métier ou de savoirs établis depuis longtemps. Ce processus ne supprime pas certaines compétences, mais les recompose : certaines deviennent secondaires, d'autres émergent en lien avec de nouveaux usages. Il en résulte une évolution des postes vers plus de transversalité et moins de spécialisation rigide. L'enjeu n'est plus de protéger des savoir-faire figés, mais de renforcer la capacité à faire évoluer les pratiques en mobilisant des compétences élargies.

Dans ce contexte, l'IA doit être considérée non pas comme un facteur d'obsolescence accélérée, mais comme un levier d'apprentissage et de transformation. Elle facilite l'acquisition rapide de nouveaux savoirs, libère du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée, et ouvre des perspectives de montée en compétences. À condition de s'appuyer sur l'existant et d'investir dans les soft skills, elle peut donc renforcer la polyvalence sans diluer l'expertise.

L'apprentissage continu comme condition d'employabilité

Face à l'IA, l'employabilité ne repose plus uniquement sur l'accumulation de savoirs techniques, mais sur la capacité à apprendre, plus que jamais, en continu. Cette dynamique ne concerne pas seulement les experts ou les profils tech : elle doit s'étendre à l'ensemble des fonctions des organisations. Comprendre les usages de l'IA, savoir coopérer avec elle, interpréter ses résultats et en questionner les effets devient un socle de compétences à généraliser. Cela implique de développer des capacités hybrides, à la fois techniques, critiques et relationnelles.

Dans ce contexte, l'organisation a un rôle clé : créer les conditions d'un apprentissage diffus et inclusif.

Si seule une minorité est formée à l'IA, le risque est de voir émerger une fracture entre les « sachants » et les « suiveurs ».

Pour l'éviter, il faut favoriser l'expérimentation, proposer des dispositifs de formation accessibles et cultiver une culture optimiste. Plus qu'un savoir réservé, l'IA doit devenir un terrain commun d'évolution pour le plus grand nombre.

Métiers hybrides : vers une nouvelle complémentarité humain-machine

Les systèmes d'IA ne se limitent pas à remplacer certaines tâches : ils redéfinissent la manière dont humains et machines travaillent ensemble. Dans de nombreux métiers, les rôles évoluent vers des fonctions d'interprétation, de supervision ou de régulation, où l'humain reste indispensable pour contextualiser les données, exercer un discernement ou apporter une dimension relationnelle. Plutôt qu'une séparation nette, c'est une logique d'imbrication progressive qui émerge.

Il serait toutefois naïf de penser que tous les métiers se réinventeront sous une forme nouvelle. Dans certains contextes, l'IA modifiera profondément les équilibres, voire entraînera la disparition de certaines fonctions. Cela exige un accompagnement proactif des transitions de la part des organisations. C'est en assumant cette complexité, sans déni ni fatalisme, que les professionnels de la fonction RH pourront sécuriser les parcours, et inscrire la coopération humain-machine dans une dynamique constructive et partagée.

Un déplacement de l'expertise humaine face à la machine

Les nouvelles formes d'IA, en particulier génératives, investissent désormais des domaines de compétences traditionnellement associées à l'intelligence humaine. Cette évolution rebat les cartes de la valeur perçue dans de nombreux métiers. Face à des systèmes capables de produire, synthétiser ou rédiger, l'expertise ne peut plus reposer uniquement sur la maîtrise technique d'un sujet. Elle s'appuie aussi sur ces fameuses compétences transversales, émotionnelles et cognitives, difficiles à automatiser.

Pour autant, cette évolution ne signifie pas forcément que l'expertise technique devient secondaire. Elle reste essentielle pour comprendre, cadrer et maîtriser les usages de l'IA. Ce que l'on observe, c'est davantage un rééquilibrage : chacun, selon sa position, cherchera à renforcer les compétences qui le protègent du risque de substitution. Ces choix seront de plus en plus stratégiques, intégrant à la fois des considérations de valeur ajoutée et de trajectoire professionnelle.

Recommandations

- Mener des études régulières d'impact de l'IA pour chaque famille de métier
- Mettre en place des dispositifs de reskilling/upskilling adaptés en fonction du degré d'exposition de chaque famille de métier
- Augmenter les fréquences d'apprentissage pour l'ensemble de vos collaborateurs





CHAPITRE 4

Parcours, mobilité et dynamiques internes : fluidité ou déstabilisation ?

Des mobilités redistribuées avec l'IA

L'IA peut faciliter l'accès à de nouvelles voies de mobilité interne, en mettant en lumière des compétences réelles, parfois sous-valorisées par les filtres classiques (CV linéaire, diplôme, parcours type). Elle peut élargir le champ des possibles pour des profils atypiques, en reconversion ou en quête de repositionnement. Ce potentiel repose toutefois sur un accompagnement humain : l'IA peut suggérer, mais c'est l'expertise RH qui oriente, valide et sécurise les parcours.

Pour que ces opportunités soient justes et inclusives, elles doivent s'inscrire dans un cadre transparent. Il ne s'agit pas de laisser les algorithmes arbitrer seuls, mais de construire des dispositifs partagés, visibles et compréhensibles, au travers par exemple de comités de mobilité /talent review mêlant RH, managers et experts IA pour examiner les recommandations faites par les systèmes d'IA. L'IA doit ainsi être un levier, pas un filtre opaque : c'est à cette condition qu'elle peut renforcer l'équité des parcours, valoriser les aspirations et offrir à chacun des trajectoires plus ouvertes et cohérentes avec ses compétences réelles et son potentiel d'évolution.

Trajectoire accélérée : vers la fin des positions de juniors ?

L'IA, notamment générative, peut accélérer certains apprentissages sur une variété quasi illimitée de sujets. Cela peut donner à des profils juniors – ou moins expérimentés – l'apparence d'une maîtrise plus rapide des sujets abordés dans le cadre de leur travail. Mais cette efficacité sur le moment masque souvent une compréhension superficielle ou une maîtrise encore incomplète. Sans confrontation au réel, à la complexité du métier, à ses contraintes et arbitrages, la progression reste donc fragile. L'utilisation de systèmes d'IA ne peut donc se substituer à l'apprentissage par l'expérience ni aux étapes fondamentales de consolidation.

Recommandations

- S'appuyer sur l'IA pour identifier des opportunités des premières pistes de mobilité interne, à croiser systématiquement avec un regard humain
- Elaborer des programmes de mentorat croisé (senior/junior) avec des objectifs clairs de transmission de compétences techniques, ou encore de savoirs tacites



« L'usage de l'IA générative par des profils juniors peut donner l'illusion d'une compétence acquise, alors qu'elle est encore en construction, avec le risque de confondre exécution rapide et réelle maîtrise. Rien ne remplace la confrontation au complexe. »

Jérôme Friteau, Directeur des Relations Humaines et de la Transformation, Assurance Retraite

Ce risque individuel soulève une question plus large : comment faire évoluer les repères d'apprentissage et de progression dans un contexte de plus en plus marqué par l'IA ? L'IA ne rend pas les trajectoires obsolètes, mais les rend plus hétérogènes, moins lisibles. Il devient essentiel de repenser les seuils d'autonomie, les critères de maîtrise et les formes de transmission. Sans cela, la confusion entre vitesse d'exécution et profondeur du savoir pourrait fragiliser durablement la montée en compétence.

Seniors et expérimentés : un repositionnement dans la chaîne de valeur

L'usage croissant de l'IA parmi les profils les plus jeunes pourrait réduire les occasions d'apprentissage auprès des plus expérimentés, au profit d'une autonomie technologique parfois illusoire. Dans ce contexte, la valeur des profils seniors pourrait se redéployer autour d'un rôle de discernement : aider à prendre du recul face aux réponses générées, mettre en perspective et enrichir les interprétations. Leur capacité à articuler outils et contexte devient un atout clé pour préserver la qualité des décisions.

Cette fonction de transmission ne doit toutefois pas figer les profils expérimentés dans un rôle périphérique de mentoring ou de tutorat. Leur valeur résidera plus que jamais dans leur capacité à évoluer eux aussi avec les systèmes d'IA. Leur apport stratégique reposera ainsi sur un double mouvement : accompagner les autres sans cesser d'apprendre, et conjuguer expérience et transformation pour continuer à faire levier dans l'organisation.





CHAPITRE 5

Évaluation, performance et feedback : nouvelles normes, nouveaux risques

La nouvelle complexité de la valeur du travail

L'IA transforme la nature même de la contribution au travail. À mesure que les systèmes d'IA prennent en charge de plus en plus de tâches, la valeur individuelle se déplace vers des compétences moins visibles : interpréter des résultats générés, ajuster les outils, maintenir une cohérence d'ensemble. L'origine des résultats entre l'humain et la machine devient floue, rendant plus difficile l'attribution directe de la performance. Cela invite à revoir les critères d'évaluation, en intégrant mieux les capacités d'interaction, de discernement et d'adaptation.

Ce déplacement rend aussi plus stratégique le rôle du manager. C'est lui qui peut faire émerger le « travail invisible » — relationnel, émotionnel, collectif — qui reste déterminant pour la performance globale. L'IA peut accompagner ce suivi, mais à condition de ne pas réduire l'évaluation à une lecture standardisée. Recentrer l'évaluation sur des compétences humaines clés, sans les effacer derrière des données automatisées, devient un enjeu de reconnaissance autant que de cohérence.

Des critères de performance à redéfinir

À mesure que l'IA pénètre les outils d'évaluation, le risque est de voir les critères de performance se réduire à ce qui est uniquement objectivable et mesurable d'un point de vue algorithmique. Cette approche standardisée pourrait lisser la complexité du travail réel, faite d'arbitrages, d'adaptations et d'intelligence de situation. Elle occulte aussi des contributions humaines essentielles : engagement émotionnel, capacité à ajuster ou à dépasser les cadres prescrits.

Face à cette dérive, il devient nécessaire de réinterroger les critères d'évaluation, en assumant une part qualitative et contextuelle. Le travail ne se réduira pas à sa trace numérique et la performance ne s'évaluera pas uniquement par indicateur.

Sans garde-fous, on pourrait glisser vers une surveillance algorithmique qui fragilise la relation managériale. C'est l'occasion d'affirmer une vision plus exigeante et plus juste de la performance, intégrant l'humain au cœur de l'analyse.

Homogénéisation des résultats, singularité des apports

L'IA permet à chacun de produire plus facilement des livrables de qualité correcte, ce qui peut avoir comme effet d'élever le niveau moyen. Mais en lisant les différences de forme, elle risque aussi de « moyenniser » les contributions, en masquant la diversité des efforts, des expertises et des approches pour atteindre un résultat. Une performance visible peut ainsi masquer des apports différenciés : certains s'appuient sur une maîtrise avancée de leur sujet, d'autres sur de l'IA. Sans interprétation fine, la reconnaissance pourrait donc devenir injuste ou inexacte.

Cette tendance interroge la capacité des organisations à valoriser ce qui dépasse l'usage standardisé d'un outil. Si l'IA peut permettre une production « correcte » dans le cadre de son travail, elle ne garantit ni la singularité, ni la profondeur de l'analyse. La valeur ajoutée humaine devient plus subtile à détecter, mais aussi plus stratégique à reconnaître. Cela suppose d'ajuster les attentes, de renforcer les critères qualitatifs et de doter les managers des clés de lecture nécessaires pour distinguer, accompagner et valoriser ces contributions.

Une redéfinition du feedback et de la posture managériale

L'IA fournit des données et des analyses, mais elle ne dit rien, en soi, de la valeur du travail accompli. Le rôle du manager devient alors crucial : interpréter, contextualiser et reconnaître ce qui échappe aux métriques automatisées. Ce n'est pas une fonction nouvelle, mais une extension logique de ses missions de proximité. À condition de ne pas le surcharger, il doit pouvoir faire le lien entre contribution individuelle, usage des outils, et sens du travail produit dans un environnement de plus en plus guidé par l'IA.

Ce rôle suppose de créer un cadre de confiance : les collaborateurs doivent pouvoir parler librement de leurs usages intégrant l'IA, sans crainte de jugement ni de perte de légitimité. Le manager devient ainsi un médiateur du sens. C'est en ouvrant le dialogue sur le travail — sa valeur, sa charge, son utilité — qu'il pourra garantir une évaluation plus juste et moins standardisée.

Recommandations

- Repenser les critères d'évaluation de la performance en recentrant davantage la reconnaissance autour de compétences difficilement mesurables par une IA : créativité, adaptation, esprit critique, etc.
- Organiser des ateliers d'acculturation spécifiques aux managers pour les aider à interpréter finement les données générées par l'IA, valoriser les efforts invisibles et plus largement maintenir une approche humaine et éthique dans la reconnaissance des performances





CHAPITRE 6

Culture, leadership et collectif de travail : l'humain augmenté ou désorienté ?

Le collectif de travail : un socle à préserver

En remplaçant certaines interactions humaines ou en modifiant leurs modalités, l'IA peut fragiliser des dimensions invisibles dans la plupart des fonctions, pourtant essentielles : l'écoute, le soutien mutuel, la coordination informelle entre collègues. Les systèmes d'IA ont tendance à valoriser ce qui est traçable ou quantifiable, au risque de minorer les formes de travail social et émotionnel qui font pourtant tenir les collectifs.

Dans des environnements de travail de plus en plus intermédiés par ces systèmes, préserver la qualité des liens devient une responsabilité stratégique. Il ne s'agit plus d'opposer IA et relationnel, mais de reconnaître que la coopération, la confiance ou l'attention à l'autre ne peuvent être des variables d'ajustement. La fonction RH doit d'autant plus jouer ce rôle déterminant dans la reconnaissance et le soutien de ce travail relationnel, fondement silencieux mais vital de la performance collective.

La diversité générationnelle : une richesse à cultiver

L'IA révèle des écarts de familiarité, d'appropriation ou de posture vis-à-vis de la technologie en général, souvent corrélés aux générations. Ces différences peuvent susciter des tensions discrètes, des incompréhensions, voire une forme d'auto-censure chez certains profils expérimentés. Mais elles ouvrent aussi la voie à des dynamiques d'apprentissage croisées, déjà observables dans de nombreuses équipes, où les plus jeunes deviennent vecteurs d'appropriation auprès de leurs collègues plus seniors.

Ce « reverse mentoring » dépasse le cadre des dispositifs RH formalisés : il émerge dans les usages, les échanges quotidiens, les initiatives informelles. Pour qu'il devienne un levier culturel durable, encore faut-il reconnaître la valeur mutuelle de ces apprentissages. Valoriser les complémentarités et l'intelligence collective générationnelles, c'est aussi permettre aux plus expérimentés de s'approprier

l'IA à leur rythme, sans les enfermer dans un rôle de transmission. Le management et la fonction RH ont ici un rôle clé : créer les conditions d'un dialogue intergénérationnel fluide, sans assignation.

Une nouvelle façon d'appréhender le temps au travail

L'IA reconfigure notre rapport au temps : elle accélère, automatise, fluidifie. Certaines tâches s'accourcent, laissant entrevoir un « temps gagné ». Mais ce gain reste souvent diffus, fragmenté, difficile à investir pleinement. Ce paradoxe – plus de temps, mais pas forcément plus de sens – interroge la manière dont les organisations accompagnent ces changements, notamment dans les métiers relationnels comme les RH.

Faut-il cadrer collectivement l'usage de ce temps, ou en préserver la dimension individuelle ? Le sujet ne se prête pas à des prescriptions normatives, mais il mérite d'être ouvert : comment encourager des usages qui renforcent l'apprentissage, la qualité relationnelle, ou la créativité ? Les professionnels de la fonction RH ne doivent pas trancher à la place des collaborateurs, mais créer les conditions d'un dialogue autour de ces nouveaux équilibres temporels, pour éviter que le gain de temps ne devienne une charge de plus, invisible et non partagée.

IA et charge mentale : entre accélération et soutien discret

Les systèmes d'IA, notamment génératifs, font émerger une nouvelle forme de tension cognitive dans les environnements professionnels. Sa rapidité, sa disponibilité constante et la complexité croissante des outils peuvent accentuer le sentiment de décalage, voire de surcharge mentale. La dissymétrie entre le rythme algorithmique et celui du travail humain pourrait générer, chez certains, une perte de repères, entre injonction à suivre, à s'adapter, et difficulté à ralentir.

Mais cette pression ne dit pas tout. Pour d'autres, l'IA devient un point d'ancrage discret : un espace neutre, non jugeant, qui aide à structurer ses idées, gérer son quotidien ou formuler ses émotions. Ces usages, souvent personnels et peu visibles, révèlent un besoin de régulation, d'écoute et de recentrage dans des environnements saturés. Reconnaître ces pratiques ne revient pas à déléguer le soutien émotionnel à la machine, mais à comprendre comment elle peut participer, indirectement, au mieux-vivre au travail.

Recommandations

- Poser les bases d'une réflexion sur les rythmes de travail à l'ère de l'IA
- Sensibiliser aux impacts de l'IA sur les risques qu'elle engendre sur les facultés cognitives
- Créer des espaces collaboratifs autour des usages de l'IA, en mêlant notamment les générations et en favorisant le reverse mentoring
- Evaluer le potentiel de réallocation du temps gagné en fonction des périmètres





CHAPITRE 7

RSE, inclusion et éthique : la responsabilité sociale face aux défis algorithmiques

Inclusion numérique : un nouveau défi pour l'équité au travail

Selon les conditions de son déploiement, l'IA peut contribuer à renforcer certaines inégalités déjà présentes dans l'organisation, notamment en matière d'accessibilité aux outils numériques. L'accès à la formation ou à un accompagnement actif reste très inégal selon les métiers, les statuts ou la localisation des équipes. Dans certains cas, les collaborateurs ne disposent pas forcément du socle technique pour utiliser les applications mises à disposition. Ce n'est plus seulement une question d'acculturation, mais d'accès concret à la technologie.

Ce constat appelle une vigilance particulière : à défaut d'une politique volontariste d'accessibilité, les usages de l'IA risquent de reproduire, voire d'accentuer, des inégalités déjà présentes dans les environnements de travail. La fonction RH a un rôle structurant à jouer pour intégrer cette dimension dans ses dispositifs, avec une exigence renforcée par le cadre européen. L'équité d'accès devient une condition de légitimité et de performance collective.

L'IA responsable : un nouveau terrain d'action pour les RH

L'IA s'invite dans des processus RH à fort enjeu : recrutement, mobilité, évaluation. Si les logiques sous-jacentes aux décisions restent opaques, la confiance sociale s'érode. Ce n'est pas tant la présence d'algorithmes qui interroge, que l'incapacité à en expliquer les effets sur les trajectoires. Cette question, déjà abordée sous l'angle de la performance ou de la gouvernance, devient ici un enjeu d'équité perçue — pilier central de toute stratégie RSE.

Cette exigence ne s'arrête pas à la transparence quant au fonctionnement des systèmes d'IA mis en place. À mesure qu'ils se déploient, la question de leur impact environnemental devient incontournable.



« Lorsqu'on rédige un guide sur l'usage de l'IA, deux approches sont possibles : poser des interdictions – il est interdit de ... – ou adopter une posture constructive – nous travaillons avec l'IA pour ... Mieux vaut privilégier cette seconde voie, plus ouverte et engageante. »

Laurent Choain,
Chief Leadership, Education & Culture,
Forvis Mazars

En lien avec les directions RSE, la fonction RH a un rôle à jouer pour intégrer cette dimension dans son choix d'outils et surtout d'usages. Contribuer à la transition écologique, c'est aussi promouvoir une IA sobre, ciblée, utile, avec un usage raisonné — alignée avec des objectifs sociaux autant qu'environnementaux.

Gouvernance éthique de l'IA : un engagement qui devient une exigence

Construire une gouvernance éthique de l'IA ne peut plus relever du déclaratif. Entre le RGPD* déjà en vigueur et l'AI Act, les exigences de transparence, d'explicabilité et de responsabilité s'intensifient. Les chartes éthiques, politiques d'usage ou autres manifestes doivent dépasser le simple symbole. Pour être crédibles, ils doivent être coconstruits par plusieurs fonctions au sein des organisations, et en lien avec les partenaires sociaux, pour avoir une portée collective significative, en interne comme en externe.

La fonction RH a ainsi un rôle structurant à jouer, aux côtés des directions RSE, juridique et des systèmes d'information. Par sa position à l'intersection des usages, des enjeux sociaux et des obligations réglementaires, elle peut contribuer à une gouvernance claire pour encadrer les impacts de l'IA. Sa participation aux instances de coordination IA, lorsqu'elles existent, est clé pour traduire les orientations de l'organisation en matière d'IA responsable et y intégrer une lecture fine des impacts humains. L'enjeu dépasse la conformité : il s'agit de construire des repères éthiques durables face à des technologies en constante évolution.

* Règlement Général sur la Protection des Données

Recommandations

- Prendre part, en tant que professionnels RH, à la rédaction d'une charte d'utilisation éthique de l'IA, de concert avec la DSI et la conformité
- Intégrer la fonction RH au sein d'un comité éthique IA transversal, chargé de superviser les projets IA et d'évaluer leurs impacts humains et sociaux





CHAPITRE 8

Dialogue social et régulation collective : un nouveau chapitre

Un dialogue social encore timide ?

Le dialogue social autour de l'IA reste à ce jour peu formalisé, bien que la dynamique se soit accélérée depuis l'arrivée des IA génératives. Moins d'un accord collectif sur mille y faisait référence entre 2007 et 2024, même si leur nombre a progressé depuis 2018*. Les discussions portent souvent sur l'emploi à long terme, plus que sur les effets concrets sur les métiers, les compétences ou les organisations. Dans de nombreuses organisations, le sujet fait son chemin, mais reste parfois diffus ou cantonné à des échanges techniques liés à des cas d'usage expérimentaux. La volonté d'agir est là ; ce qui manque encore, ce sont des cadres clairs pour structurer un dialogue pérenne.

Cette situation reflète aussi un environnement institutionnel encore en construction. Au niveau européen, l'accord-cadre européen de 2020 sur la transformation numérique des organisations a donné lieu à peu de mises en œuvre concrètes en France. Quant au Règlement européen sur l'IA (AI Act), il repose sur une logique d'auto-régulation des organisations, sans rôle explicite donné aux partenaires sociaux. En l'absence de lignes directrices claires, il reste encore difficile pour les organisations de situer pleinement l'IA dans les cadres habituels de dialogue.

« L'idée d'un cadre européen voire mondial, porté par les pouvoirs publics, permettrait de garantir un dialogue social plus structuré face à l'ampleur du phénomène. »



Jacques Adoue,
Directeur général Ressources Humaines et
Responsabilité sociétale, Edenred

La nécessaire évolution des formes traditionnelles de dialogue

Face aux incertitudes sur le cadre applicable, c'est aussi la forme même du dialogue social qui mériterait d'évoluer. Face à une technologie aux effets protéiformes sur le travail et les organisations, les cadres classiques de consultation (information-consultation, consultations ponctuelles) peinent à saisir la transversalité et la temporalité longue des enjeux. L'IA ne s'introduit pas d'un bloc, mais par fragments successifs, qui exigent des formats d'échange capables de capter l'évolution des usages, des perceptions et des équilibres collectifs.

Côté organisations comme partenaires sociaux, des démarches se mettent doucement en place : accords de méthode prévoyant des consultations plus fréquentes, projet « Dial IA » porté par l'Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES) proposant une boîte à outils pratique pour repenser le dialogue à l'ère de l'IA, etc. Ces propositions d'évolution du dialogue social, encore marginales aujourd'hui, ne remplacent pas les dispositifs légaux existants mais les prolongent, en articulant mieux les temporalités de l'agenda social avec celles de la transformation technologique.

L'élargissement nécessaire du dialogue au-delà des frontières organisationnelles

Si certains acteurs s'emparent de plus en plus du sujet, la réponse ne pourra cependant pas être uniquement confinée à l'échelle d'une organisation. Les enjeux qui se jouent – sécurité des usages, équité, partage de la valeur – appellent des cadres de discussion qui dépassent le strict périmètre des organisations.

Accords de branche, accords interprofessionnels, accord-cadre européen : un dialogue multiniveau pourrait devenir indispensable pour éviter une fragmentation des pratiques et garantir une appropriation cohérente de l'IA. Les pouvoirs publics, en facilitant l'élaboration de repères communs, peuvent jouer un rôle central de catalyseur. Les DRH, quant à eux, seront en première ligne pour articuler ces cadres collectifs avec les réalités vécues sur le terrain.

* « L'IA dans les entreprises : que révèlent les accords négociés », Centre d'Etudes de l'Emploi et du Travail (CEET) – Octobre 2024

Recommandations

- Amorcer les échanges avec vos partenaires sociaux sur le sujet
- Définir avec eux des principes directeurs pour un dialogue social pragmatique et régulier autour de l'IA
- S'assurer de la montée en compétences de vos représentants du personnel sur ces sujets





CHAPITRE 9

Gouvernance et stratégie RH : un pilotage de la transformation avec et pour l'humain

La place de la fonction RH à réaffirmer face à une technologie transversale

L'IA, par nature transversale, bouscule les périmètres traditionnels entre les fonctions RH, IT, métiers ou encore celles liées à la conformité. Elle révèle des zones grises dans la répartition des rôles : qui pilote, qui forme, qui régule ? Cette porosité crée un risque de décisions technologiques prises sans vision partagée, voire sans visibilité RH. Or, les choix d'outils, d'usages ou de partenaires technologiques ont un impact direct sur l'expérience collaborateur, les trajectoires professionnelles et, surtout, les équilibres sociaux.

Dans ce contexte, la fonction RH doit réaffirmer sa pleine légitimité sur des dimensions clés : l'éthique des usages, l'acculturation des équipes et la régulation des impacts humains. Cela implique de sortir davantage d'une posture « support » pour devenir co-pilote de la transformation. Une gouvernance claire, portée par un comité réunissant RH, IT, juridique et les partenaires sociaux, permettrait d'assurer cohérence des déploiements, suivi des impacts humains et alignement avec la promesse employeur.

Une diversité de postures au sein des DRH à transformer en trajectoire d'apprentissage

Les postures des DRH face à l'IA sont diverses : attentisme, prudence, volontarisme, voire méfiance. Ces réactions ne traduisent pas seulement des écarts de maturité, mais des contextes organisationnels variés, des pressions différentes et des niveaux d'exposition inégaux aux enjeux technologiques. Reconnaître cette diversité est une première étape pour éviter les jugements hâtifs et permettre à chacun de situer son point de départ dans la transformation.

Plutôt que d'opposer ces approches, il est possible de les inscrire dans une trajectoire collective d'apprentissage.

En s'appuyant sur des retours d'expérience, des diagnostics croisés ou des espaces de dialogue entre pairs comme celui instauré dans le cadre de ce collectif de travail, les DRH peuvent sortir d'une logique isolée pour construire une progression partagée. Ce changement de posture nécessite des temps de recul stratégique, pour analyser, comparer et construire ensemble un pilotage plus cohérent de l'IA dans la fonction RH.

Des rôles RH réorganisés selon leur degré d'exposition face à l'IA

L'IA ne bouleverse pas tous les métiers RH, mais elle entraîne une transformation en profondeur de certains rôles. Au-delà d'une simple évolution des tâches, on observe une recomposition progressive de certains périmètres : automatisation de la paie, reconfiguration des missions des HRBP, montée en puissance de fonctions de supervision ou d'accompagnement. Ce sont les équilibres internes des rôles RH qui évoluent, au fil des gains d'efficacité et des nouvelles exigences de pilotage.

Ces mouvements ouvrent des opportunités de redéploiement au sein même de la fonction RH. Des passerelles émergent entre métiers, portées par la transférabilité des compétences : un gestionnaire de paie peut évoluer vers des fonctions de conseil, un acteur du support vers des rôles plus stratégiques. L'IA agit ainsi comme révélateur de ces dynamiques, appelant une gestion plus fluide des parcours et une capacité renforcée à accompagner ces transitions.

Un futur target operating model RH orienté « usages »

Au-delà de son impact sur les rôles, l'IA agit comme un révélateur des limites du modèle RH traditionnel, historiquement structuré en silos : pôles d'expertise, services partagés, « business partners ». Cette organisation pourrait davantage peiner à répondre à des besoins de plus en plus transversaux et centrés sur l'usage collaborateur. L'IA pousserait ainsi à repenser les logiques internes au profit de modèles plus fluides, orientés parcours collaborateur.

Cette évolution ne démarre pas avec l'IA, mais elle s'accélère sous son effet. La fonction RH est déjà en transition, portée par des attentes d'agilité, de proximité et de valeur d'usage. L'IA peut renforcer cette dynamique, en facilitant des logiques « produits RH » (onboarding, feedback, mobilité, etc.) conçus en collaboration avec l'IT et les métiers. Nous assisterions donc moins à une rupture qu'à un alignement nécessaire entre modèle opérationnel et nouveaux leviers de transformation.

Recommandations

- Intégrer la fonction RH au sein d'instances stratégiques (comité d'éthique, comité d'investissement IA) et/ou opérationnelles pour ancrer les considérations humaines au cœur des nouveaux systèmes d'IA créés dans vos organisations
- Evaluer la maturité de votre modèle RH actuel, via une première analyse sur chaque famille de métier RH
- Former en priorité les profils RH à l'IA pour pouvoir être de réels acteurs du changement





CHAPITRE 10

L'IA au service des RH : un socle de transformation pour l'organisation

L'IA moteur d'une transformation profonde des process RH

Si l'IA a déjà fait son entrée dans la fonction RH depuis quelques années principalement au niveau de l'expérience collaborateur et du recrutement, les systèmes d'IA plus récents — notamment génératifs — ouvrent des perspectives inédites. Formation personnalisée, assistants RH, GEPP dynamique, pilotage prédictif..., les cas d'usage se multiplient (en théorie). Dans les faits, beaucoup peinent à dépasser le stade du Proof Of Concept. Le passage à l'échelle se heurte à des freins divers : gouvernance diffuse, données de qualité inégale, finalités peu alignées ou intégration avec l'outilage SIRH.

Cette dynamique met aussi en lumière des fragilités parfois sous-estimées dans l'organisation RH. Le souhait d'intégrer de l'IA dans certains processus questionne les fondations : référentiels incomplets, gouvernance floue, processus non structurés. L'IA accélérera la transformation de la fonction RH, mais elle ne saurait compenser des fragilités organisationnelles non adressées. Les expérimentations les plus convaincantes seront celles portées par une vision claire de la valeur attendue. Ce ne sera pas tant la performance technique de la technologie qui déterminera le succès, que la capacité à en faire un levier au service d'une ambition RH lisible.

L'interface entre l'IA et les SIRH existants : un défi d'intégration

L'IA ne s'intègre pas dans un système RH unifié, mais dans un écosystème d'outils souvent fragmenté. Solutions SIRH venant d'éditeurs établis, modules/cas d'usage développés en interne, solutions ciblées portées par des startups : l'écosystème technologique RH est devenu composite. Cette diversité reflète la variété des besoins mais rend plus difficile la cohérence globale, notamment du point de vue de l'expérience collaborateur et des usages terrain.

Recommandations

- Adopter une approche par petits pas pour injecter de l'IA dans vos processus : testez l'IA sur des processus simples, bien balisés, peu sensibles et avec des données de bonne qualité pour créer des premières preuves de valeur localisées
- Soigner en amont les fondations autour de vos données : cadre de gouvernance, référentiels, définition des règles de qualité, etc.

« Sans données fiables, l'IA ne sert à rien. Si on veut que les outils soient utiles et qu'ils aident à décider, il faut d'abord garantir la qualité des données. C'est aussi une question de crédibilité pour les RH. »



Olivier Hérout,
Directeur Général Adjoint en charge
des Ressources Humaines, Equans

Dans ce contexte, la gouvernance ne peut rester figée. La fonction RH doit paradoxalement construire des schémas directeurs SIRH pluriannuels, tout en intégrant rapidement des innovations à cycle court. Piloter ces tensions suppose une approche plus agile : capacité à arbitrer des choix technologiques sans renier le socle existant, à tester sans précipiter, à maintenir une ligne stratégique tout en ouvrant l'organisation à des usages émergents. C'est ce nouvel équilibre qu'appelle l'intégration de l'IA.

Les données RH : le carburant essentiel avant de penser IA

La donnée est le socle de toute démarche IA, et la fonction RH n'échappe pas à cette règle. Longtemps perçue comme une fonction moins analytique que d'autres, elle gère pourtant l'un des patrimoines data les plus riches de l'organisation. Cet or immatériel requiert une qualité sans précédent, car sans données fiables et contextualisées, l'IA peut produire des analyses erronées, contre-productives, voire biaisées.

La gouvernance de ces données n'est pas un exercice neutre pour les RH, qui évoluent dans un cadre réglementaire exigeant, notamment depuis le RGPD. À l'heure de l'accélération des systèmes d'IA, une vigilance accrue est de mise sur la fiabilité et l'intégrité des données mobilisées. Mieux maîtriser ces enjeux permet d'orienter des actions correctives pertinentes et de renforcer la position stratégique de la fonction RH dans un pilotage plus data-driven. C'est à cette condition que l'IA pourra devenir un levier fiable.





Le groupe ANDRH PARIS ÉTOILE, fort de ses 400 membres et de ses liens avec les 70 autres groupes locaux de l'ANDRH (plus de 6000 membres) contribue par ses actions et ses initiatives à décrypter les évolutions de la fonction comme des enjeux humains des organisations. Réunissant des dirigeants et dirigeantes RH et des acteurs de l'écosystème RH de tout secteur d'activité, et de toute taille, ANDRH PARIS ÉTOILE permet d'aider à comprendre les impacts présents et à anticiper les enjeux futurs.



LA
FRENCH TECH
GRAND PARIS

La French Tech Grand Paris est une association indépendante qui connecte les acteurs innovants et les accompagne dans leur développement. C'est l'acteur Tech qui :

- Fédère l'écosystème : start-ups, grands groupes, fonds d'investissement et community builders
- Accompagne les entreprises sur : les sujets opérationnels métiers le business development le financement de l'innovation la collaboration start-up / grands groupes / ETI et administrations.

La French Tech Grand Paris a fait de l'inclusion un pilier stratégique, en étant aujourd'hui la seule association tech à aborder l'inclusion dans sa globalité (genre, âge dont +50, QPV, handicap, réfugiés...).

WAVESTONE

Wavestone est un acteur du conseil, dont la mission est d'accompagner les entreprises et les organisations dans leurs transformations stratégiques, dans un monde en constante évolution, avec l'ambition de générer des impacts positifs et durables pour l'ensemble de ses parties prenantes. S'appuyant sur plus de 6 000 collaborateurs dans 17 pays à travers l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie, le cabinet dispose d'un portefeuille de services, alliant expertise sectorielle de premier plan à un large éventail de savoir-faire transversaux. Wavestone est coté sur Euronext Paris et reconnu comme l'une des Great Place to Work®.