

# MAGR

NUMÉRO 35 • LES RH FACE À L'IA • JUILLET 2025





**005** EDITORIAL**007** CHAPITRE 1 CINQ RÉCITS POUR PENSER CE QU'ON VIT**008** DARWIN, PROMÉTHÉE, TAYLOR, HABERMAS: QUEL RÉCIT DE L'IA PILOTE VOTRE ORGANISATION ?**011** IA GÉNÉRATIVE : CHANGER N'EST PAS TRANSFORMER**015** ET SI L'IA RÉVÉLAIT SURTOUT LE DÉSORDRE DE VOS SYSTÈMES RH**019** IA ET RH : LA TECHNOLOGIE QUI RÉVÈLE CE QUE L'ON NE VOULAIT PAS VOIR**023** L'IA PEUT SAUVER NOS ORGANISATIONS !**026** CHAPITRE 2 QUATRE ENTREPRISES, SANS FILTRE**027** CONSTRUIRE UN CADRE DE CONFIANCE POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DU TRAVAIL AVEC L'IA**031** LES DÉFIS DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE POUR UN ACTEUR DU RETAIL : DEUX ANS DE PRATIQUE RH CHEZ ADEO**034** RENDEZ-NOUS NOS MANAGERS. L'IA COMME ACTE DE MANAGEMENT.**038** DU FAIRE AU GARANTIR : QUAND L'IA REDISTRIBUE LES RÔLES DANS L'ENTREPRISE**042** CHAPITRE 3 «L'IA : PAR OÙ ENTRER ?**043** DRH FACE À L'IA : CO-PILOTE OU PASSAGER ?**047** L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE NE TRANSFORME PAS QUE LES RH, ELLE OBLIGE TOUTE L'ORGANISATION À SE RÉINVENTER**050** PRÉPARER AVANT DE DÉPLOYER : LE CHÂNON MANQUANT DE LA TRANSFORMATION IA**054** CHAPITRE 4 DU CHANTIER IA AU PILOTAGE RH: LA BOÎTE À OUTILS**055** IA & RH : ET SI LA TRANSFORMATION VENAIT ENFIN DU TERRAIN ?**059** CO-INTELLIGENCE HOMME-MACHINE : LE NOUVEAU RÔLE STRATÉGIQUE DES DRH**063** LES CAS D'USAGE SONT VOS ALLIÉS**066** MAÎTRISER SES CHIFFRES ET ANTICIPER SES BESOINS : CEVA TESTE L'IA RH À GRANDE ÉCHELLE**069** LE PILOTAGE DE PROJETS AGENTiques**073** CHAPITRE 5 L'IA EN RECRUTEMENT : OÙ PLACER LE CURSEUR ?**074** ET SI LA VRAIE RÉVOLUTION EN RECRUTEMENT N'ÉTAIT FINALEMENT PAS L'IA?**077** LE RECRUTEUR, L'ALGORITHME ET LE CODE DU TRAVAIL : OÙ PLACER LE CURSEUR ?**081** IA ET GRH : NE LAISSONS PAS LA TECHNOLOGIE DÉCIDER SEULE DE L'AVENIR DU TRAVAIL**084** CHAPITRE 6 CINQ GROUPES ACCULTURENT LEURS ÉQUIPES**085** IA EN ENTREPRISE : CE QUE LE TERRAIN NOUS APPREND**088** REGARDS RH SUR UNE TRANSFORMATION EN COURS : IA, DE L'ACCULTURATION À



## L'APPRENTISSAGE AUGMENTÉ

**093** QUAND L'ÉDITEUR DEVIENT SON PROPRE CLIENT : CE QUE L'USAGE DE L'IA GÉNÉRATIVE À GRANDE ÉCHELLE CHANGE RÉELLEMENT DANS L'EXPÉRIENCE RH

**096** L'ESPRIT CRITIQUE À L'ÈRE DE L'IA : LE MUSCLE QUE NOUS DEVONS RÉENTRAÎNER

**099** L'ASPIRATION COMME MOTEUR, LE RYTHME HUMAIN COMME RESPONSABILITÉ

**102** CHAPITRE 7 MÉTIERS : CE QUI CHANGE VRAIMENT

**103** L'IA NE REMPLACE PAS LE MÉTIER, ELLE EN DÉPLACE LE CŒUR

**107** IA : LES RH FACE À LEUR AVENIR — SUBIR OU SE RÉINVENTER ?

**111** L'ÉVOLUTION DU MÉTIER DE LA PAIE À L'ÈRE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

**114** IA ET COMPÉTENCES : SI L'IA EXÉCUTE LES TÂCHES DE BASE, COMMENT FORMER NOS FUTURS EXPERTS ?

**118** CHAPITRE 8 L'IA REDISTRIBUE LES CARTES DU TRAVAIL

**119** L'IA NE TRANSFORME RIEN SANS VOUS : TROIS LEVIERS RH POUR REPRENDRE LA MAIN

**123** QUAND L'IA INDIVIDUALISE, QUI PRÉSERVE LE COLLECTIF ?

**127** CHAPITRE 9 LES EFFETS DE L'IA QU'ON COMMENCE À VOIR

**128** IA ET SANTÉ MENTALE : AMIS OU ENNEMIS ?

**131** IA ET SOUTIEN ÉMOTIONNEL AU TRAVAIL, OPPORTUNITÉ OU RISQUE ?

**135** L'IA VA-T-ELLE RENDRE LE TRAVAIL ENNUYEUX ?

**138** IA AU TRAVAIL, ENTRE USAGE CLANDESTIN ET URGENCE DE FORMER À L'ESPRIT CRITIQUE

**141** QUAND L'IA SABOTE LA COMPÉTENCE

**144** CHAPITRE 10 LE COLLECTIF À L'ÉPREUVE : ÉTHIQUE, DROIT, DIALOGUE SOCIAL

**145** QUAND L'ALGORITHME TRIE LES CV, QUI RÉPOND DE SES ERREURS ?

**150** IA ET EMPLOI : LES FEMMES EN PREMIÈRE LIGNE

**154** IA × RSE : L'ÉQUATION QUE LES RH NE PEUVENT PLUS IGNORER

**158** IA ET DRH : OÙ POSER LES LIMITES DU TRAVAIL DURABLE

**161** DE L'AUTOMATISATION SUBIE À LA COÉVOLUTION SOCIO-TECHNIQUE : LES NOUVEAUX IMPÉRATIFS DE LA GOUVERNANCE PARITAIRE À L'ÈRE DE L'IA AGENTIQUE

**165** LA RUBRIQUE A BRAC

**166** L'IA NE MENACE PAS LES MÉTIERS QU'ON CROIT, ET LA CLE SE CACHE DANS L'ORGANISATION DU POSTE

**171** QUADRAGÉNAIRES : CES DIRIGEANTS QUI N'HÉSITENT PLUS À SE FAIRE COACHER

**174** LA VÉRITÉ SI JE MENS 1

**177** POURQUOI LES ENTREPRISES DEVRAIENT CRÉER UNE FONCTION DE DISCERNEMENT HUMAIN

**185** D'UNE IA QUI REMPLACE LE TRAVAIL À UNE IA QUI LE RENFORCE : L'ÉCLAIRAGE DU PAPE LÉON XIV

**188** LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL À HORIZON 2030 : LE DRH, ARCHITECTE DE LA PERFORMANCE DURABLE

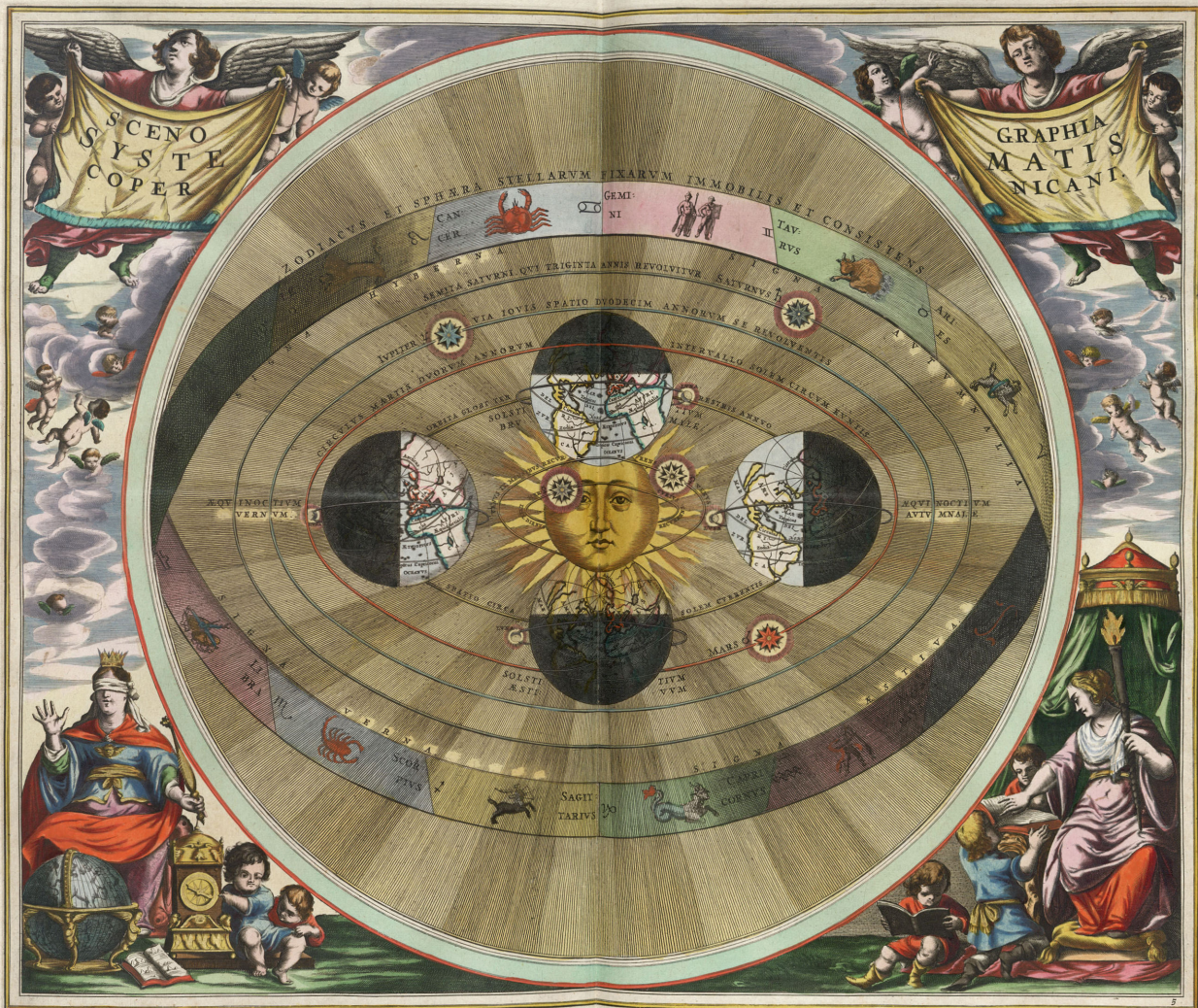
**192** FORMATIONS EN ALTERNANCE, LES CONDITIONS DU SUCCÈS.



**EXPLORER L'IA, C'EST S'AVENTURER DANS UN MONDE DONT LA CARTE N'EXISTE PAS ENCORE, EN CHERCHANT SON CAP PARMİ LES ÉTOILES.**

**CETTE PLANCHE BAROQUE, QUI MET EN ORDRE UN COSMOS QU'ON DÉCOUVRAIT À PEINE, EXPRIME À LA FOIS LA FASCINATION DEVANT L'INCONNU ET LE BESOIN D'EN DESSINER LA STRUCTURE.**

**C'EST L'ODYSSÉE QUI TRAVERSE TOUT CE NUMÉRO.**



Andreas Cellarius, *Scenographia Systematis Copernicani*, planche extraite de l'*Harmonia Macrocosmica* (Amsterdam, Johannes Janssonius, 1660).





Par Ilhem Alleaume (Présidente du REC, Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan)

et Anne Grjebine (Senior Advisor Innovation RH, Air France)

### ÉDITORIAL : L'IA EN RH, RACONTÉE PAR CEUX QUI LA PRATIQUENT

L'arbre qui tombe fait plus de bruit que la forêt qui pousse. On regarde les annonces, les promesses et les craintes, et on rate l'essentiel. En quelques mois, l'IA est entrée presque partout dans la fonction RH, sans bruit. Si le sujet ne vous semble pas encore prioritaire, ce numéro est peut-être fait pour vous.

La plupart d'entre nous en sommes au stade que les psychologues appellent l'incompétence inconsciente, où l'on ne maîtrise pas encore assez l'outil pour en mesurer la portée. Entre ce que l'IA permettrait déjà et ce que les organisations en font vraiment, l'écart reste large, et c'est un écart de préparation. C'est précisément le terrain des RH, celui de l'organisation, des compétences, de la confiance et du dialogue. Pour un DRH, le sujet est d'ailleurs plus accessible qu'on ne le croit. Pas besoin d'être expert pour s'y mettre.

Cette transformation se pilote à plusieurs. Quand les machines sont entrées dans les usines, l'innovation technique s'est arbitrée entre les métiers et les directions, jamais par une seule fonction. Avec l'IA, la DSI et les directions générales sont en première ligne, et la fonction RH, elle, y tient un rôle distinct et précieux. Moins «tout piloter» que trouver sa juste place, là où sa valeur est la plus nette, en bonne articulation avec les autres.

Concrètement, ça atterrit déjà sur le bureau des opérationnels RH. Des mails et des candidatures trop bien tournés pour ne pas sentir l'IA, un manager qui demande s'il peut s'en servir pour évaluer ses équipes, un élu du CSE qui s'interroge sur un algorithme de tri, un gestionnaire de paie qui voit son métier se déplacer. Ce numéro part de là, pas des grandes annonces.

Pour s'y retrouver, le numéro s'ouvre sur la grille de Yann Ferguson (LaborIA) : quatre façons de voir l'IA au travail, l'adaptation qu'on subit, la libération, l'outil de contrôle ou le sujet de négociation. Chez vous, laquelle domine ? La repérer, c'est déjà reprendre la main.

### L'IA RÉVÈLE PLUS QU'ELLE NE BOULEVERSE

Avant d'être un sujet d'outils, elle met au jour la maturité de l'organisation.

La même observation revient sous bien des plumes du



dossier. L'IA expose à grande échelle ce qui était déjà là. On y voit qu'on peine parfois à définir le travail bien fait, qu'on confond management et contrôle, qu'on manque d'une cartographie réelle des compétences. Quand l'organisation est solide, l'IA la propulse ; quand elle est bancal, elle le montre (Marie-Claude Chazot, Salesforce). De quoi relire ses propres fondations avant d'ajouter des outils.

## **SUR LE TERRAIN, C'EST DÉJÀ LÀ, SANS BRUIT**

D'Areas à Orange, les pratiques avancent plus vite que les discours.

Quinze entreprises y témoignent sans filtre, d'Orange à Saint-Gobain, de Schneider Electric à Renault, de La Poste à IKEA et d'autres, sur ce qui a tenu, ce qui a bougé, ce qui a parfois déçu. Beaucoup s'étaient exprimés lors des sessions IA et RH du Congrès HR, en avril et en novembre. Et pas seulement de grands groupes, puisque des acteurs publics (l'Assurance Retraite, CDC Habitat), des éditeurs (Microsoft, SAP, Salesforce), des chercheurs (le CNAM, l'IMT), des consultants et une voix syndicale y apportent leur regard.

Chez Areas (la restauration de concession, celle des aéroports, des gares et des autoroutes), le recrutement est passé de trente jours à quatre, avec sept fois plus de candidatures traitées. La leçon tient en une phrase, «Nous n'avons pas découvert un accélérateur, nous avons démonté un frein» (Henry Mottet). Chez Orange, c'est l'échelle qui parle. Sur Dinootoo, sa plateforme interne, 100 000 salariés ont déjà créé plus de 13 000 assistants, et un chapitre IA inclusive figure dans l'accord égalité (Vincent Lecerf). D'un bout à l'autre du parcours collaborateur, du recrutement à la paie en passant par la mobilité et la formation, il n'y a presque plus un domaine RH que l'IA n'ait effleuré. C'était à peine vrai il y a un an.

## **GARDER LA MAIN QUAND LA MACHINE EXÉCUTE**

Valider chaque étape, superviser de plus loin, ou laisser faire ? La réponse se règle cas par cas.

À mesure que la machine absorbe l'exécution, la vraie question n'est plus comment faire, mais où l'humain garde la main. Valide-t-il chaque étape, supervise-t-il l'ensemble de plus loin, ou laisse-t-il l'outil décider seul ? Un tri de CV peut préparer une présélection que le recruteur valide ; il n'a pas à écarter un candidat tout seul. Ces réglages se font cas d'usage par cas d'usage, et ce sont des choix qui engagent.

## **Le DRH, GESTIONNAIRE DE TENSIONS FERTILES**

Son rôle tient dans une image, celle d'un

cuisinier qui régule plusieurs feux à la fois.

Reste à tenir des tensions plutôt qu'à les trancher. Entre la vitesse de l'IA, qui avance par bonds, et le temps humain de l'acculturation, qui avance par paliers, un écart qu'on a déjà appris à gérer, au fond, quand le Covid nous a tous obligés à réinventer le travail à distance. Entre l'efficacité de l'automatisation et la valeur des micro-ajustements informels qui font le ciment d'une équipe. Tout l'enjeu est de poser le cadre, en laissant l'IA à l'exécution et l'humain au jugement.

## **CE QUI SE JOUE POUR LES PERSONNES ET LE COLLECTIF**

Charge cognitive, équité, lien, autant de terrains que la fonction RH connaît déjà.

Là où l'IA touche la personne au travail, on retrouve des sujets familiers sous une forme nouvelle, la charge cognitive, le sens du métier, la santé psychique. L'emploi, lui, tient en nombre mais se recompose en compétences, comme le montre la métallurgie dans ce numéro. Le collectif aussi se fragilise, car lorsque chacun a son assistant, construire du lien paraît moins urgent. L'équité, surtout. Le soutien du manager double le nombre de salariés qui s'en servent, mais un même code est jugé moins compétent quand on dit qu'une femme l'a écrit avec l'IA, une pénalité deux fois plus forte que pour un homme (Claudine Schmuck, Global Contact). Le sujet commence aussi à entrer dans le champ du dialogue social. Sur tous ces fronts, il s'agit pour la fonction RH de savoir saisir ce qui commence. Les enjeux sont là, le choix des usages, l'évolution des métiers et des emplois, l'équité, le travail humain.

## **UN NUMÉRO À LIRE DANS L'ORDRE QU'ON VEUT**

Des cadres pour penser, des récits pour s'inspirer, des dispositifs déjà à l'œuvre.

L'IA rend surtout visibles des questions qui préexistaient, terrain familier pour les RH. Les organisations qui avancent sont celles qui se donnent le droit d'essayer, d'ajuster, de se tromper, plus que les mieux équipées. Le sujet se construit encore, et c'est le bon moment pour s'y mettre, chacun à son rythme.

Chacun y prendra ce qui l'éclaire, pour son prochain Codir, son prochain CSE, sa prochaine décision.

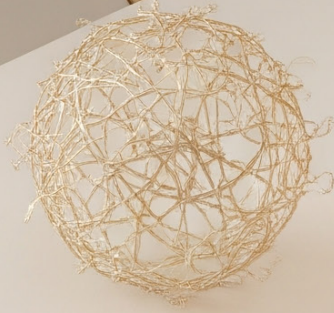
Bonne lecture.



# **CHAPITRE 1**

## **CINQ RÉCITS POUR PENSER CE QU'ON VIT**





Darwin



Prometheus



Taylor



Habermas

# DARWIN, PROMÉTHÉE, TAYLOR, HABERMAS : QUEL RÉCIT DE L'IA PILOTE VOTRE ORGANISATION ?

LES VISAGES DE L'IA AU TRAVAIL

**O**n parle souvent de l'IA comme d'une technologie qui transformerait mécaniquement le travail. Mais derrière cette apparente évidence s'affrontent en réalité plusieurs récits : adaptation, émancipation, contrôle ou délibération. Une manière de comprendre que le futur du travail n'est pas écrit d'avance.



**YANN FERGUSON**

DIRECTEUR SCIENTIFIQUE DU LABORIA, INRIA



Chaque semaine, une nouvelle étude s'interroge : quel est l'impact de l'intelligence artificielle (IA) sur l'emploi et le travail ? Mais cette formule masque une question plus profonde : qui parle quand on parle de l'avenir du travail avec l'IA ? La réponse détermine largement l'orientation du récit. Car l'IA est bien plus qu'une technologie. Elle engage intensément des promesses, des émotions, des chiffres, des prédictions, des plans de transformation, des résistances adossés à des récits. Ces derniers peuvent s'incarner dans des «personnages conceptuels», des figures qui cristallisent des manières de voir le monde en condensant des logiques narratives : Darwin, Prométhée, Taylor et Habermas.

### DARWIN ET PROMÉTHÉE OU LE RÉCIT DES IMPACTS

Darwin et Prométhée se déploient dans un paradigme dit «techno-centré». Celui-ci raisonne en termes d'impacts : l'IA apparaît comme une force relativement autonome qui arrive sur le travail et le transforme de l'extérieur. Dans cette perspective, la technologie est pensée comme la cause principale, et la société comme le milieu qui reçoit un choc.

Le récit darwinien est celui de l'adaptation et du remplacement. L'IA engendre un nouveau milieu dans lequel salariés et entreprises doivent prouver leur capacité à survivre. Savoir travailler avec l'IA devient une «variation différenciée» qui détermine l'employabilité. Pour entrer à Mc Kinsey, les candidats doivent désormais utiliser un assistant IA dans leurs tests de sélection. Tandis que les diplômés en lettres et sciences humaines «ont pu être moins priorisés par le passé», ils apportent désormais des modes de pensée plus «véritablement novateurs», qui complètent l'incapacité de certains modèles d'IA à effectuer des «sauts discontinus» de logique, explique son CEO. «L'IA ne prendra pas votre emploi... c'est quelqu'un

qui utilise l'IA qui prendra votre emploi», entend-on régulièrement. La lutte pour la survie professionnelle, la «jobpocalypse», est lancée. Et pour Dario Amodei, PDG d'Anthropic, «on ne peut pas simplement se mettre devant le train pour l'arrêter. La seule chose qui peut marcher, c'est de le faire dévier — de 10 degrés par rapport à sa trajectoire actuelle».

Dans le récit prométhéen, l'IA n'est plus un danger, mais un feu civilisateur qui libère les travailleurs. Elle promet de les débarrasser des tâches répétitives ou ingrates pour les recentrer sur la créativité, le discernement, la relation, le soin. Bill Gates, y voit la possibilité de continuer à produire tout en libérant du temps pour ce que la machine ne remplace pas : l'attention aux personnes âgées, les enfants à besoins spécifiques, l'empathie. La mission Villani affirmait en 2018 que l'IA constitue «une chance historique de désautomatiser le travail humain». L'IA ne déshumanise pas, elle réhumanise, à condition qu'elle soit éthique, voire réglementée. En 2024, la commission de l'IA reprend, suite à l'avènement de l'IA générative, l'idée d'une technologie purificatrice du travail de ses tâches «ingrates» ou «rébarbatives». Défendant un «objectif d'humanisme», elle perçoit une opportunité de «libérer la créativité», de «réhumanisation des services publics», de «donner accès à chaque travailleur à l'intuition du meilleur expert», d'«accélérer des temps de création, ouvrir de nouveaux espaces, favoriser, nourrir, augmenter la créativité», etc. Leader de l'IA dite «centrée sur l'utilisateur», Ben Scheidemann préconise plusieurs règles de conception : des interfaces cohérentes pour exprimer l'intention de l'utilisateur, un affichage visuel continu de l'état du système et des actions, des actions rapides, incrémentales et réversibles, un retour d'information immédiat après chaque action. Il les nomme «principes de Prometheus».

### TAYLOR ET HABERMAS OU LE RÉCIT DES EFFETS



Taylor et Habermas évoluent dans le paradigme anthropo-centré qui raisonne non en termes d'impacts mais d'effets : il considère que ce que produit l'IA dépend d'abord des choix humains, organisationnels, politiques et sociaux qui président à son introduction. La technologie cristallise des décisions, des arbitrages et des rapports de force.

Dans le récit taylorien, l'IA sert moins à libérer qu'à prescrire, mesurer, découper, contrôler. Dans un grand ministère pionnier du déploiement de l'IA, les représentants du personnel racontent comment les systèmes d'IA orientent les contrôles, prescrivent ce qu'il faut regarder, dans quel ordre et à quel rythme. Les agents seraient transformés en «presse-bouton», réduits à des levées de doute et à des traitements de masse, avec moins de latitude pour mobiliser leur savoir-faire. L'IA agit comme une «technologie politique invisible» qui capture le savoir du travail pour le déplacer vers l'organisation. Les recherches d'Antonio Casilli montrent que la conception des SIA symbolise un projet de domination qui pourrait potentiellement s'étendre à l'ensemble du monde du travail : derrière l'automatisation affichée, des «ouvriers de la donnée», invisibles, précaires, qui entraînent, corrigent et fiabilisent les systèmes. L'IA ne supprime pas le travail ; elle le fragmente, le cache, le subordonne, le dérègle, le démembre. Les travaux de l'OCDE sur le management algorithmique fournissent au récit un cadrage moins critique mais tout aussi acéré : des logiciels prennent en charge des fonctions managériales d'instruction, de surveillance et d'évaluation. Les managers déclarent des gains de pilotage et de performance, les travailleurs une intensification du travail et une perte d'autonomie.

Le récit habermassien de l'IA au travail part d'un renversement : l'IA n'est pas seulement une solution à déployer, mais une norme d'action à justifier, un ensemble de choix (finalités, limites, critères de décision, conséquences sur les métiers) dont la légitimité dépend de la capacité des acteurs à en délibérer collectivement. Habermas a fondé les principes d'une éthique de la discussion qui «ne livre pas des orientations relatives au contenu, mais une manière de procéder : la discussion pratique». Plusieurs dirigeants ont ainsi mis en place des accords de méthodes avec leurs organisations syndicales. BPCE évoque une «démarche de dialogue social pragmatique et évolutive» pour «avancer ensemble» et rendre les salariés acteurs. La Maif engage une «convention salariée sur l'IA générative» : des salariés tirés au sort ont été chargés de formuler des propositions pour encadrer l'usage de l'IA. Les participants racontent comment ils ont appris à écouter des opinions divergentes pour aboutir à des propositions communes. Les travaux intersyndicaux de DialIA ont développé des outils pour opérer ce «dialogue social technologique». Par exemple, un «registre des SIA» rend transparents et traçables les outils d'IA utilisés dans une organisation en répondant

à un double objectif : visibiliser des technologies souvent déployées sans être identifiées comme telles et renforcer la responsabilité collective dans leur mise en œuvre. Dans ce récit, une IA «responsable» n'est pas seulement conforme : c'est une IA dont les finalités et les effets peuvent être discutés par celles et ceux qui la conçoivent, l'opèrent ou la subissent.

Survivre, se libérer, être contrôlé, ou discuter collectivement des règles du jeu : dans le monde du travail, ces récits si différents ne s'opposent pas nécessairement. Ils se mélangent, se concurrencent, s'empruntent des arguments... Une organisation peut parler d'émancipation tout en renforçant le contrôle. Un projet présenté comme une adaptation nécessaire peut masquer un choix stratégique très orienté. Un discours sur la performance peut cohabiter avec une véritable réflexion sur les métiers. Mais si chaque organisation manie les quatre registres, un récit tend à dominer les autres. Chacune a en effet son histoire, sa raison d'être, son territoire. L'IA de La Poste ne sera pas celle d'Amazon, alors même que les deux entreprises partagent de nombreux clients et problématiques. Pour les RH, le travail au temps de l'IA prendra des significations bien différentes. Pour autant, un constat commun se dresse : face à l'IA, les organisations ont le choix et les DRH une influence structurante. Sur les compétences, les talents : l'IA pose des défis sur les apprentissages, l'encapacitation, les compétences à préserver et celles à acquérir. Sur l'organisation : l'IA transforme les métiers mais aussi les collectifs de travail, actuellement de façon silencieuse, invisible, non pilotée. Une paresse relationnelle s'installe : «demander à l'IA» se substitue à «demander aux collègues». Sur la confiance : l'IA suscite des craintes importantes, alimentées par les médias, particulièrement vulnérables au récit darwinien. Il s'agit de moins de rassurer que de factueliser et d'établir un cadre commun. Celui-ci doit s'élaborer dans le dialogue technique (quelles sont les cas d'usage qui apportent de la valeur aux métiers), professionnel (comment ces usages affectent le travail réel) et social. 2025 a été le théâtre de plusieurs contentieux entre CSE et directions. Les juges ont presque toujours donné raison aux organisations syndicales, soulignant l'impératif d'un dialogue social exigeant, précoce, pro-actif, étendu. Enfin, les DRH sont aussi au cœur d'une économie de promesse pour leurs propres métiers : répondre aux questions des collaborateurs, des candidats, recruter, gérer les compétences, prédire les démissions, développer des parcours de formation personnalisés, analyser des données RH, renforcer l'expérience collaborateur... Les possibilités semblent infinies. Mais toutes sont-elles souhaitables ? Les DRH vont devoir faire des choix. Ces choix détermineront le(s) visage(s) de l'IA au travail.

*Yana Ferguson*

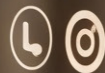
# IA GÉNÉRATIVE : CHANGER N'EST PAS TRANSFORMER

**POURQUOI LE VRAI SUJET DES RH N'EST PAS DE FORMER AUX OUTILS,  
MAIS DE REPENSER LA MANIÈRE DONT L'ORGANISATION CRÉE DE LA  
VALEUR**



GAUFALDOR fructibus asperantes Vol transiuntibus dicitur  
Sed priusque Eiusmodi ut dicitur / Et dicitur dicitur

AMFINGECSERO





# Pourquoi le vrai sujet des RH n'est pas de former aux outils, mais de repenser la manière dont l'organisation crée de la valeur



**FLORENT GRISAUD VERRIER**  
**HEAD OF LEARNING & DEVELOPMENT DE-**  
**LOITTE**



Dans La guerre de Troie n'aura pas lieu, Jean Giraudoux met en scène des personnages qui tentent d'éviter un conflit que tout rend pourtant inévitable. Chacun tempore et rationalise, espérant que le basculement pourra être empêché. Mais il est déjà trop tard. À l'heure de l'IA générative, les entreprises vivent une situation comparable. Elles multiplient les dispositifs d'acculturation, les académies internes, les chartes d'usage et les bibliothèques de prompts. Tout ce qui semble nécessaire pour conserver une prise sur des mutations profondes déjà en cours. Mais la transformation ne les a pas attendues. Les outils évoluent en quelques semaines et, dans leur sillage, les usages se transforment et changent la nature du travail elle-même. L'IA générative pose désormais aux RH cette question inéluctable : qu'est-ce que travailler veut dire lorsque produire ou décider peut être augmenté par l'IA ?

## LE FAUX CONFORT DU CHANGEMENT

Toutes les organisations changent, peu se transforment. La plupart des entreprises déploient des outils et multiplient les expérimentations. Et pour accompagner les collaborateurs, elles les «forment à l'IA». Mais l'acculturation peut devenir un faux confort : on forme beaucoup sans forcément toucher du doigt ce que l'IA change réellement. Dans les usages de l'IA pour la formation, les organisations se sont beaucoup focalisées sur le temps gagné à produire des ressources pédagogiques pour réduire le «time to skills». Mais produire dix fois plus ne revient pas à former dix fois mieux. C'est la pertinence des solutions à adresser qui doit être questionnée. Les Global Human Capital Trends 2026 (1) de Deloitte

rappellent que 67 % des dirigeants font désormais de la vitesse et de l'agilité leur stratégie compétitive principale, et que la réussite dépendra de la capacité à orchestrer plus vite les personnes et les ressources. L'enjeu n'est donc plus seulement de former plus vite, mais de transformer plus vite. Les indicateurs RH ne peuvent plus se limiter au nombre de personnes formées : ils doivent mesurer les pratiques qui ont véritablement changé dans le quotidien des collaborateurs. Ajouter une couche supplémentaire dans la mille-feuille des processus ou des dispositifs de formation ne transforme pas. Transformer, c'est modifier la manière dont l'organisation crée de la valeur.

## L'IA RÉVÈLE LE TRAVAIL RÉEL

Gérald Bronner a montré dans Apocalypse cognitive comment la dérégulation du marché de l'information fragilise notre capacité de discernement. L'IA générative amplifie ce phénomène : en rendant la production de contenus quasi gratuite, elle inonde l'environnement de travail d'informations dont la fiabilité n'est plus garantie par l'effort qu'il a fallu pour les produire. Dans ce contexte, l'IA agit comme un révélateur. Elle expose la clarté ou la confusion des processus, et met en lumière la maturité, ou la fragilité, de l'humain face aux arbitrages. Une entreprise qui ne sait pas précisément comment elle crée de la valeur identifiera mal ses cas d'usage.

Dans le secteur du conseil, un junior équipé d'une IA générative peut aujourd'hui produire un benchmark sectoriel ou une première version de présentation en deux heures, là où il fallait auparavant deux jours. La tentation est grande d'y voir un pur gain de productivité. Mais si l'on ne s'interroge pas sur ce que cette

accélération change dans la formation des consultants ou dans la nature de la valeur vendue au client, on ne fait qu'aller plus vite dans le même modèle. Plus que l'adoption de cas d'usage, l'IA transforme la chaîne de valeur et la proposition de valeur des cabinets d'audit et de conseil. Les entreprises qui en auront conscience seront celles qui parviendront à véritablement se transformer, et donc à survivre.

C'est pourquoi les RH doivent organiser une nouvelle discipline du réel : regarder le travail tel qu'il se fait, et non tel qu'il est décrit dans les organigrammes ou les fiches de poste. Où perd-on du temps ? Quelles décisions doivent rester humaines ? Hannah Arendt distinguait le labeur, l'œuvre et l'action (2). L'IA peut automatiser une partie du labeur et accélérer certaines productions ou œuvres. Mais l'action, c'est-à-dire le jugement et la responsabilité dans un monde commun, demeure essentiellement humaine. Le rôle des RH est là : préserver les conditions du jugement. Chez Deloitte, cela se traduit par un choix assumé : face à l'automatisation de certaines tâches, la firme a fait le pari de former massivement les Collaborateurs plutôt que de les laisser partir. L'hypothèse est qu'un collaborateur dont le poste évolue sous l'effet de l'IA reste un actif à développer, pas un coût à supprimer. C'est un positionnement qui engage, et qui place la montée en compétences au cœur de la stratégie d'adaptation.

## **DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES À L'ARCHITECTURE DU TRAVAIL**

Du côté des collaborateurs, l'adoption progresse vite. On observe aujourd'hui que les trois quarts des Collaborateurs utilisent désormais l'IA régulièrement, mais que l'adoption de ceux qui sont sur le terrain plafonnent à 50% (3). On parle d'un «silicon ceiling» : un plafond qui montre que la transformation ne diffuse pas naturellement dans l'organisation. Le sujet n'est donc pas de donner accès aux outils. Il est de redessiner les workflows et les critères de performance au service de la transformation en cours et à venir.

Dans le conseil, cela signifie repenser ce qui constitue réellement la valeur d'une mission. Si l'IA peut générer des hypothèses, structurer une analyse documentaire et produire une première version de livrables, alors la valeur du consultant se déplace. Elle réside moins dans la capacité à compiler et davantage dans la qualité de la formulation du problème, la pertinence du cadrage et la capacité à challenger le client. Le vrai sujet n'est pas l'outil. C'est l'architecture du travail.

## **LE MANAGEMENT, CHAÎNON CRITIQUE**

Il y a un point que beaucoup d'entreprises sous-estiment : l'IA ne se déploie pas seulement par les outils. Elle se déploie par le management. Entre la stratégie décidée au sommet et les

usages sur le terrain, c'est le manager qui traduit l'ambition en pratiques et qui arbitre entre vitesse et qualité. Un management qui confond contrôle et pilotage utilisera l'IA pour accélérer l'existant plutôt que pour questionner ce qui devrait être réinventé. Dans un cabinet de conseil, cela se traduit concrètement. Le manager de mission doit désormais décider quelles tâches confier à l'IA et lesquelles maintenir comme exercices d'apprentissage pour les juniors. S'il automatise tout, il gagne du temps à court terme mais fragilise la montée en compétences de son équipe. S'il n'automatise rien, il perd en compétitivité. L'arbitrage est quotidien, et personne ne le fera à sa place.

Toutes les entreprises investissent aujourd'hui dans l'IA, mais rares sont celles qui estiment avoir atteint la maturité (4). Le constat est sans appel : le principal frein au passage à l'échelle n'est pas la résistance des salariés, mais le manque de pilotage clair par les leaders et les managers de terrain. Le problème ne vient pas des collaborateurs mais d'une absence de cadre managérial suffisamment explicite qui pose et questionne les usages à encourager ou encore l'évaluation d'un livrable produit avec l'IA. Chez Deloitte, c'est l'une des raisons d'être du programme Elev8, un parcours de 18 mois destiné aux nouveaux managers. Le programme inclut notamment un séminaire à HEC Paris couvrant le leadership, les changements en cours dans les industries et l'IA. L'objectif n'est pas de former des experts techniques, mais d'équiper les managers pour qu'ils soient capables de poser un cadre clair dans un environnement mouvant, de donner du sens à l'usage de l'IA dans leurs équipes et de maintenir l'exigence sur la qualité du travail produit. À l'âge de l'IA, le manager ne supervise plus le travail. Il orchestre le travail augmenté.

## **LE DRH, STRATÈGE DU TRAVAIL AUGMENTÉ**

Le risque majeur de cette période est de nous faire aller plus vite dans de mauvaises directions. Un cabinet de Conseil peut produire des slides plus vite sans améliorer la qualité du conseil rendu, ou former massivement ses équipes à l'IA sans repenser la manière dont une mission est conduite. René Char écrivait : «Agis en primitif et prévois en stratège.» La formule pourrait servir de boussole aux DRH. Primitif : partir du terrain, des usages réels, des irritants concrets. Stratège : ne pas céder à la fascination technologique, garder une vision exigeante de ce que l'on veut vraiment augmenter. C'est ici que le rôle du DRH change de nature. Il ne peut plus être seulement le garant du capital humain. Il devient l'un des architectes du travail augmenté. Cela suppose de poser des questions neuves : quels pans du travail automatiser, quels savoir-faire protéger, quels indicateurs permettront de mesurer l'impact sur la qualité et la création de valeur. Mais cela suppose aussi, et peut-être surtout, de défendre une idée exigeante de l'intelligence humaine dans un monde saturé de réponses instantanées. Kant définissait la majorité



intellectuelle comme la capacité à se servir de son propre entendement (5). Plus les réponses générées sont abondantes, plus cette capacité devient rare, et plus elle devient précieuse. Chez Deloitte, c'est cette conviction qui sous-tend l'organisation de conférences dédiées à l'esprit critique : l'enjeu n'est pas seulement de former aux prompts, il est de développer ce qui précède tout prompt : l'intention et la responsabilité de décider.

La guerre de Troie du travail aura peut-être bien lieu. Mais contrairement aux héros de Giraudoux, les DRH n'ont pas à la subir. Ils ont les moyens d'en faire autre chose : le moment où la fonction RH cesse d'accompagner le changement pour commencer à piloter la transformation. Changer n'est pas transformer. C'est précisément pour cela que nous, RH, avons un rôle décisif à jouer.

1. (1) 2026 Global Human Capital Trends, Deloitte
2. (2) H. Arendt, La condition de l'Homme moderne, 1958
3. (3) BCG, AI at Work: Momentum Builds, but Gaps Remain, AI at Work 2025: Momentum Builds, but Gaps Remain | BCG
4. (4) McKinsey, Superagency in the Workplace (2025), superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-v4.pdf
5. (5) Kant, Idée d'une histoire universelle au point de vue cosmopolitique, 1784

*Florent Giraudoux Verrier*





# ET SI L'IA RÉVÉLAIT SURTOUT LE DÉSORDRE DE VOS SYSTÈMES RH?





L'IA est moins une solution qu'un révélateur de maturité organisationnelle. Quand l'organisation manque de cohérence, l'IA le rend visible ; quand elle est solide, l'IA la propulse.



**MARIE-CLAUDE CHAZOT**  
**DRH FRANCE, SALESFORCE**



Mon parcours m'a amenée à évoluer dans des univers très différents — des grands groupes industriels aux scale-up technologiques — où la promesse de l'IA prend des formes parfois radicalement opposées.

Une question me semble pourtant largement absente : que révèle l'IA lorsqu'elle s'insère dans une organisation qui peine à se voir telle qu'elle est ?

Car l'IA met en lumière le niveau de maturité des organisations qui l'adoptent.

La promesse est connue : fluidité, prédictivité, personnalisation accrue des traitements. L'IA semble capable de réconcilier deux tensions qui traversent les environnements RH, notamment européens : l'exigence d'équité collective et la demande croissante d'individualisation des parcours et des décisions.

Derrière l'idée d'humain augmenté apparaissent surtout des enjeux d'efficacité. Certaines organisations anticipent déjà des gains significatifs de productivité, promettant 20 à 30 % du temps libéré sur certains processus administratifs ou RH.

Dans des environnements tels que les ESN, où les ressources humaines fondent le modèle opérationnel, il est aisé d'estimer le coût d'une ressource. Il est beaucoup plus complexe d'identifier les ressorts de productivité dans des métiers par nature intellectuels : sur quelles tâches ? Avec quelle temporalité ?

Dans la pratique, les assistants IA apportent des gains réels sur des tâches ciblées : synthèse, rédaction, structuration. En recrutement, les outils de matching facilitent le tri initial.

Dans un contexte de prestation de services technologiques, où le recrutement répond à des demandes clients sous contraintes (délai, volume, qualité), la capacité à traiter plus de 150 000 candidatures par an ne s'entend plus sans l'aide de l'IA, qui permet de réduire

significativement le temps consacré à leur analyse.

Mais l'identification de profils atypiques, ou de signaux plus fins sur la qualité d'un parcours, reste dépendante du regard humain.

Ainsi, des profils scorés par l'outil peuvent être écartés après entretien pour des raisons que l'algorithme ne pouvait capter — et qui font la différence : une posture, un mot, une perception client.

L'IA classe, rapproche, mais ne discerne pas toujours les signaux faibles. Cet écart entre promesse stratégique et réalité terrain alimente parfois une autre dynamique : la peur de manquer le virage technologique.

Avant même d'interroger le sol sur lequel cette transformation pourrait s'installer, une question mérite d'être posée : de quelle IA parle-t-on concrètement ?

Dans les faits, les usages observés restent majoritairement incrémentaux : tri automatisé dans les ATS, recommandations en formation, requêtes conversationnelles en paie. L'outil le plus répandu demeure souvent l'assistant individuel, facilitant la rédaction ou l'analyse de documents. Utile, mais rarement structurant à l'échelle d'une organisation.

Cet usage se heurte à des injonctions contradictoires : accès limités aux outils de prompt, licences partiellement accordées car coûteuses, pratiques individuelles non structurantes. Cela rappelle, pour ceux qui ont connu cette époque, l'usage limité et réglementé de l'accès à internet au début des années 2000 — ce qui paraît aujourd'hui d'une incongruité presque comique.

L'ambition stratégique serait celle d'un véritable cockpit RH : disposer d'une vision consolidée des compétences, projeter les besoins futurs, éclairer les décisions de workforce planning. Nous en sommes encore loin.

Et cette IA incrémentale ne s'insère pas dans un vide.

Dans un environnement cohérent, il serait logique d'installer des processus d'IA sur une architecture interopérable et gouvernée. Or, la réalité est souvent celle d'un empilement de systèmes : paie, SIRH, ERP, outils spécialisés, interfaces multiples.

Jusqu'à sept outils distincts peuvent coexister dans un environnement RH de grands groupes — contre deux dans des structures nativement harmonisées. L'IA ne s'implante pas dans ces deux contextes de la même manière.

Car l'IA amplifie l'état du système dans lequel elle s'insère — sans le corriger.

Dans ces environnements hétérogènes, le quotidien se traduit souvent par des doubles saisies, des données écrasées, des retraitements manuels et des synchronisations répétées.

Les équipes ne manquent pas de compétence. Elles manquent de visibilité systémique.

Ce travail invisible structure pourtant le quotidien.

Dans cette architecture en mille-feuille, l'ajout d'IA pose une question simple : que viendra-t-elle amplifier ?

## LA COHÉRENCE — OU LA DETTE TECHNOLOGIQUE ?

L'IA ne crée pas l'état du système. Elle le révèle.

Au-delà du sol technique, il existe un autre terrain : la culture organisationnelle.

Imaginons deux entités équipées d'outils et de modules d'IA similaires, dans un même secteur d'activité. Ces deux entités développeront pourtant des approches très différentes. Non pas en raison de la technologie elle-même, mais des pratiques, des cultures managériales et des critères implicites qui guident les décisions.

Parce qu'aucune organisation humaine n'est neutre.

Chaque entreprise filtre déjà la réalité : elle hiérarchise les données, valorise certains indicateurs, privilégie certaines trajectoires.

Une organisation orientée contrôle ne lira pas les données de la même manière qu'une organisation orientée autonomie. Certaines privilégieront la conformité, quand d'autres valoriseront davantage le potentiel ou la trajectoire.

Ainsi, dans une organisation, les résultats de l'IA seront intégrés ; dans une autre, systématiquement challengés.

Dans un environnement industriel adoptant un modèle Lean, privilégiant la qualité et l'amélioration continue, les scores IA peuvent être appliqués quasi mécaniquement. Dans une scale-up technologique, ils peuvent être ignorés au nom de la créativité — ou de la défiance face aux biais et hallucinations.

L'IA s'inscrit dans ce premier niveau de filtrage. Elle sélectionne, pondère, produit des scores — mais ces choix sont paramétrés dans un environnement culturel donné.

L'IA n'introduit pas la neutralité. Elle peut amplifier les biais existants.

Si l'on élargit la réflexion à l'ensemble des activités d'une organisation, les enjeux deviennent pleinement décisionnels et éthiques.

Les bases d'analyse sur lesquelles l'IA s'appuie résultent de choix humains antérieurs. Le risque me semble être celui du confort de la délégation.

## UN POINT POUR L'EFFICIENCE.

Mais sur quelles hypothèses reposent les recommandations produites ? Qui sera en capacité de les contester ? Qui arbitrera en cas de divergence ? Et surtout : qui assumera une décision contraire au score ?

La tentation de laisser l'outil objectiver et trancher sera forte. Décider peut sembler plus risqué que s'adosser à une recommandation algorithmique.

La responsabilité RH prend ici un sens nouveau. Il ne s'agit pas seulement d'adopter un outil, mais de fixer un cadre : lisibilité des usages, transparence des critères, capacité réelle de recours.

Mon expérience est que cette capacité de recours n'est pas donnée : elle se construit. Elle peut passer par des mécanismes de contestabilité intégrés aux outils, mais aussi par la réactivation du dialogue social comme espace de régulation — comités IA, référents dédiés, instances de discussion.

Ces espaces permettent d'inscrire la contestation dans la pratique, et non seulement dans les procédures.

Le DRH se trouve au confluent de forces parfois contradictoires : enthousiasme technologique, pression économique, exigences légales, attentes sociales.

Ces forces participent à des niveaux de maturité organisationnelle très différents. Une maturité qui ne se résume pas à la qualité des outils, mais se manifeste dans la capacité à comprendre les décisions produites, à les discuter, et à en assumer les conséquences.



L'enjeu n'est pas de freiner, mais d'avoir l'humilité de voir ce que l'IA met en lumière.

Si l'IA révèle quelque chose, ce n'est peut-être pas d'abord notre avance technologique.

Elle révèle nos systèmes. Elle révèle nos cultures. Elle révèle nos manières de décider — et notre capacité à l'accepter.

L'économie comportementale a montré que, face à plusieurs options, l'être humain tend à choisir celle du milieu : la plus défendable. Ce que l'on appelle l'effet de compromis.

Dans un processus de recrutement, face à trois profils — un très atypique, un très conforme et un intermédiaire — la décision converge souvent vers le profil du milieu, perçu comme le plus sécurisant.

Par ce mécanisme, le profil initialement écarté peut réapparaître dans les recommandations. Non parce que l'algorithme se trompe, mais

parce qu'il reflète ce que nous sommes prêts à valider.

Rien ne dit que nous échappons à ces biais lorsque nous intégrons l'IA.

Face à un score ou une recommandation, nous serons tentés de retenir la solution la plus objectivée, la moins contestable. Non toujours la plus juste.

L'IA ne supprime pas nos biais. Elle peut leur donner une apparence de rationalité.

La maturité collective ne consistera peut-être pas à adopter l'outil le plus performant, mais à rester lucides sur la manière dont nous décidons avec lui.

L'IA n'est pas une délégation de jugement. Elle est un miroir de notre maturité décisionnelle.

*Marie-Claude Chazot*



# IA ET RH : LA TECHNOLOGIE QUI RÉVÈLE CE QUE L'ON NE VOULAIT PAS VOIR





Pour Ruben Fitoussi, l'IA agit comme un miroir : elle rend visible ce que l'organisation n'avait pas mis au clair, de la définition du travail aux critères de décision en passant par les biais. Une invitation à ce que la fonction RH reprenne la main plutôt qu'elle ne s'efface.



**RUBEN FITOUSSI**  
COFONDATEUR, FUTURE AGENCY



L'intelligence artificielle promet de transformer les ressources humaines. Derrière les discours d'efficacité et d'objectivité, elle agit surtout comme un révélateur. Révélateur de nos angles morts, de nos ambiguïtés managériales et de notre difficulté chronique à définir le travail lui-même. Et si le véritable enjeu n'était pas technologique, mais profondément humain, organisationnel et politique ?

On parle beaucoup d'intelligence artificielle en RH. Des outils, des gains de productivité, des décisions plus "objectives", des recrutements plus rapides, des compétences mieux cartographiées, des process enfin fluidifiés.

Mais on parle très peu de ce qu'elle met en lumière. Et pourtant, c'est là que tout se joue. Car l'IA ne transforme pas d'abord les RH. Elle les met face à leurs contradictions.

## LE VRAI PROBLÈME N'EST PAS L'IA

J'ai vu passer beaucoup de projets "IA pour les RH". Des outils pour recruter. Pour évaluer. Pour prédire les départs. Pour détecter les potentiels. Pour faire émerger des parcours plus personnalisés. À chaque fois, la promesse est forte. À chaque fois, le discours est bien ficelé. Et à chaque fois (ou presque) l'impact réel reste plus limité que prévu.

Pas parce que la technologie ne fonctionne pas. Mais parce qu'elle repose sur des bases fragiles.

On attend d'elle qu'elle améliore des décisions que l'on a parfois du mal à expliciter. Qu'elle fluidifie des processus déjà surchargés. Et aussi, qu'elle corrige des biais que l'organisation n'a jamais vraiment pris le temps de nommer.

En réalité, on projette souvent sur l'IA un espoir de mise en ordre. Comme si la technologie pouvait clarifier à notre place ce que nous avons laissé flou pendant des années. L'IA ne corrige pas les problèmes, elle les rend visibles. Elle ne répare pas les failles d'une fonction RH, elle les expose à plus grande échelle.

Et c'est précisément pour cela qu'elle dérange.

## CE QUE L'IA RÉVÈLE (ET QU'ON PRÉFÈRE ÉVITER)

### 1. On ne sait pas vraiment définir le travail

Dans beaucoup d'organisations, le travail réel est beaucoup moins clair qu'on ne veut bien l'admettre. On parle de performance sans la définir précisément. On évalue sans expliciter les critères. On parle de potentiel comme s'il s'agissait d'une évidence, alors qu'il recouvre souvent un mélange de perception, de conformité implicite et d'intuition managériale. On remplit des référentiels, on rédige des fiches de poste, on construit des grilles, mais on peine encore à répondre à des questions simples :

> Qu'est-ce qu'un travail bien fait ?

> Qu'est-ce qui crée réellement de la valeur ?

> Qu'est-ce qu'un bon recrutement, au fond ? Un profil conforme ? Un profil rassurant ? Ou un profil capable de déplacer les lignes ?

Alors on simplifie. On crée des indicateurs, on construit des scores, on transforme des réalités complexes en variables exploitables. Puis on demande à l'IA d'optimiser tout cela. Mais si le point de départ est fragile, l'arrivée le sera aussi...

La machine ne comprend pas mieux le travail que nous. Elle hérite simplement de notre manière de le modéliser. Et si cette modélisation est pauvre, réductrice ou biaisée, l'outil sera à son image : rapide, cohérent... et profondément insuffisant.

On demande à l'IA de clarifier ce que l'on n'a jamais vraiment défini.

## 2. On confond encore management et contrôle

L'IA aurait pu être une formidable opportunité. Celle de redonner du temps au management. Celle de desserrer l'étau administratif. Celle de recentrer les responsables sur leur rôle premier : faire grandir, arbitrer, écouter, relier, donner de la clarté.

Mais dans beaucoup de cas, elle renforce l'inverse. Plus de suivi, plus de mesure, plus de traçabilité, plus de reporting. Et donc, souvent, plus de contrôle.

C'est une illusion. Une organisation qui ne fait pas confiance sans IA ne fera pas confiance avec. Elle contrôlera simplement mieux. Avec davantage d'indicateurs, plus de finesse dans le suivi, et parfois une meilleure capacité à légitimer des décisions déjà orientées.

Le risque n'est pas seulement technique. Il est culturel. L'IA devient alors l'alliée naturelle d'un management déjà obsédé par la maîtrise, la visibilité et la normalisation. Elle peut renforcer la croyance selon laquelle tout ce qui compte doit être mesuré, et que tout ce qui peut être mesuré doit être piloté. Or c'est précisément là que le travail perd en humanité, en intelligence et en respiration.

## 3. On n'a pas de vraie stratégie compétences

Tout le monde parle de transformation des métiers. C'est devenu un lieu commun. Mais derrière le discours, peu d'organisations savent réellement répondre à trois questions pourtant décisives : quelles compétences avons-nous vraiment ? Lesquelles sommes-nous en train de perdre ? Lesquelles devons-nous développer de façon urgente ?

Souvent, les référentiels sont datés, les cartographies incomplètes, les parcours trop rigides et les dynamiques d'apprentissage sous-estimées. On parle d'agilité, mais on continue à raisonner avec des catégories statiques. On parle d'évolution, mais on gère encore les compétences comme un stock et non comme un flux vivant.

Alors on empile les outils et les plateformes. Sans vision claire, ces outils deviennent du bruit. L'IA accélère tout, y compris notre désorganisation. Elle rend plus visible le décalage entre l'ambition affichée et la maturité réelle des entreprises sur le sujet.

L'IA n'accélère pas seulement la performance.

Elle accélère aussi les incohérences.

## LA MAUVAISE QUESTION

**Le débat public est souvent mal posé : "est-ce que l'IA va remplacer l'humain ?"**

**La vraie question, c'est plutôt : "qu'est-ce qu'on veut absolument garder humain ?"**

Qu'est-ce qui, dans le recrutement, doit rester de l'ordre du discernement ? Qu'est-ce qui, dans l'évaluation, suppose encore de la nuance, du contexte, une capacité à écouter ce qui ne se voit pas dans un score ? Qu'est-ce qui, dans le management, exige de la présence, de l'arbitrage, du courage, et parfois même l'acceptation de l'incertitude ?

Tant que cette réponse n'est pas claire, l'IA reproduit l'existant. Elle renforce les habitudes plus qu'elle ne les transforme. Et si les habitudes sont faibles, l'outil le sera aussi.

## CE QUE ÇA CHANGE POUR LES RH

L'IA oblige les RH à sortir d'une posture confortable. Celle d'accompagner, de suivre et d'équiper. Elle impose une posture beaucoup plus exigeante : repenser le travail lui-même : Où se crée la valeur ? Qu'est-ce qu'une bonne décision ? Qu'est-ce qu'un jugement juste ? Qu'est-ce qu'on accepte de ne pas mesurer parce que la mesure elle-même déformerait la réalité ?

Ces questions sont rarement posées avec sérieux. Elles deviennent pourtant incontournables avec l'IA. Les RH ont ici une responsabilité décisive. Non pas parce qu'elles devraient devenir expertes de tous les outils. Mais parce qu'elles sont parmi les seules fonctions capables de faire le lien entre technologie, organisation, management, compétences et expérience du travail.

Elles doivent assumer un rôle de régulation. L'IA peut standardiser, invisibiliser les biais, rigidifier les décisions et parfois déshumaniser ce qu'elle prétend améliorer. Les RH ne doivent pas être un frein, mais plutôt une boussole. Elles ne sont pas là pour ralentir l'innovation, elles sont là pour l'empêcher de devenir aveugle.

Elles doivent aussi sortir d'une logique de poste devenue trop étroite. Les métiers évoluent trop vite. Les compétences sont mouvantes, composites, transversales. Continuer à raisonner en fiches de poste figées est une illusion rassurante, mais une illusion quand même. Le problème n'est pas que l'IA soit nouvelle, c'est que nos modèles ne le sont pas.

## CE QUE J'OBSERVE

Les entreprises qui avancent vraiment ne sont pas les plus équipées. Ce sont celles qui acceptent de se remettre en question. Celles qui testent, qui ajustent, qui doutent. Celles qui



utilisent l'IA comme un prétexte exigeant pour revoir leurs pratiques.

Elles savent que la technologie ne remplace pas la clarté. Qu'un outil ne compense pas une faiblesse managériale. Qu'un bon algorithme ne réparera jamais une mauvaise définition de la performance, une culture de défiance ou une organisation qui ne sait plus très bien ce qu'elle attend de ses collaborateurs. Elles ont compris une chose essentielle : l'IA n'est pas une solution, c'est un miroir.

## CONCLUSION

On pensait que la technologie allait transformer les RH. Et c'est vrai ! Mais pas comme prévu.

L'IA ne rend pas mécaniquement les RH plus stratégiques, elle rend visibles celles qui ne le sont pas. Elle ne remplace pas le jugement, elle oblige à le clarifier. Elle ne simplifie pas seulement les processus, elle met sous tension notre manière de définir la valeur, d'exercer l'autorité et de penser le travail.

Et au fond, c'est peut-être cela, le vrai sujet : arrêter de chercher des réponses dans les

outils et recommencer à les chercher dans le travail lui-même.

L'intelligence artificielle promet de transformer les ressources humaines. Derrière les discours d'efficacité et d'objectivité, elle agit surtout comme un révélateur. Révélateur de nos angles morts, de nos ambiguïtés managériales et de notre difficulté chronique à définir le travail lui-même. Et si le véritable enjeu n'était pas technologique, mais profondément humain, organisationnel et politique ?

On parle beaucoup d'intelligence artificielle en RH. Des outils, des gains de productivité, des décisions plus « objectives », des recrutements plus rapides, des compétences mieux cartographiées, des process enfin fluidifiés.

Mais on parle très peu de ce qu'elle met en lumière. Et pourtant, c'est là que tout se joue. Car l'IA ne transforme pas d'abord les RH. Elle les met face à leurs contradictions.

*Ruben Fitoussi*





# L'IA PEUT SAUVER NOS ORGANISATIONS !





# Mathilde Le Coz défend une thèse engagée : l'IA peut sauver nos organisations, à condition d'accepter qu'elle nous oblige à repenser la valeur du travail, la fonction RH et l'éthique.



**MATHILDE LE COZ**  
**DRH, PRÉSIDENTE DU LABRH**



## **L'IA DOIT NOUS CONDUIRE À REDÉFINIR LA NOTION DE VALEUR**

L'IA fait couler beaucoup d'encre, inspire comme effraie. Pourtant cette évolution technologique créée par l'Homme est à mon sens le facteur de transformation que nous attendions pour bâtir le monde du 21ème siècle.

### **L'IA PEUT REDONNER DU SENS À NOS MÉTIERS**

L'IA ne doit pas être perçu uniquement comme un levier de productivité. Certains postes seront dorénavant confiés à l'IA, au détriment des travailleurs humains, mais peut-être fallait-il y voir là des tâches ou des postes à faible valeur ajoutée. C'est indéniablement un mal qui nous ronge déjà ; beaucoup de travailleurs n'aiment pas leur travail, n'y trouvent aucun sens si ce n'est celui de toucher un salaire à la fin du mois. Nous avons cherché à créer de l'attractivité et de l'engagement à travers l'aménagement des conditions de travail, comme nous emballerions d'un beau papier cadeau un jouet abîmé. Il faut repenser en profondeur l'intérêt même des métiers, continuer à automatiser les tâches à faible valeur ajoutée (bureautiques, organisationnelles ou administratives par exemple) et laisser aux êtres humains ce qui fait réellement leur valeur : la collaboration, l'inventivité, la créativité, l'audace, le lien social...

Je reste convaincue que le travail, à voir comme la contribution individuelle de chacun, reste un levier fort d'estime de soi que chaque individu cherche à développer. Je ne crois pas à un monde dans lequel chaque être humain vivrait d'oisiveté pendant que les machines produiraient à notre place. Néanmoins, oui la notion de contribution individuelle évoluera et sera certainement très différente de celle attendue à l'ère du capitalisme.

De plus, restreindre l'IA à un levier de productivité en remplacement des travailleurs, conduit nécessairement à l'amointrissement de la valeur économique créée. Prenons par exemple les métiers de la prestation intellectuelle, au sein desquels certains sont déjà tentés de remplacer les jeunes diplômés par des agents IA. Les clients n'ont pas attendu pour exiger des baisses significatives d'honoraires. Certains acteurs vont même à proposer des prestations totalement générées par une IA sans intervention humaine. Comment alors dans le même-temps convaincre d'une réelle valeur ajoutée monétisable ? Utiliser l'IA comme uniquement un levier économique de productivité conduit inexorablement à l'érosion de la valeur.

L'enjeu avec l'IA est de repenser la manière même de créer de la valeur ajoutée, d'inventer de nouveaux services/produits plus résilients et responsables. L'enjeu n'est pas tant la décroissance, que repenser un modèle économique plus responsable, résilient et porteur de sens !

### **L'IA ACCÉLÈRE L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES**

On le sait le nombre de travailleurs actifs et donc de compétences va diminuer dans les décennies à venir si la démographie n'évolue pas. L'état du marché du travail actuel peut le faire oublier à certains mais les organisations seront amenées à voir les compétences comme un asset stratégique de leur développement, tant elles en manqueront. L'enjeu sera de s'assurer de disposer de «la bonne compétence au bon endroit au bon moment». Elle n'en disposera plus en nombre suffisant, il faudra en faire un usage stratégique et tactique. Pour cela l'organisation par ETP/métier sera limitant. De plus, l'obsolescence de plus en plus rapide des compétences nécessite déjà de revoir l'approche car les métiers évoluent/ disparaissent/naissent de plus en plus vite et c'est tout le modèle organisationnel RH qui doit s'adapter pour devenir plus agile et dynamique.

Grâce à l'IA, on peut projeter plus rapidement un modèle organisationnel à la compétence, on peut aussi plus facilement identifier ces compétences et les travailleurs qui en disposent à grande échelle.

## L'IA PEUT CONTRE TOUTE ATTENTE RENFORCER LA PERFORMANCE SOCIALE

Alors que certains la diabolisent, j'y vois personnellement une magnifique opportunité pour plus d'interactions humaines en entreprise. Non, elle ne remplacera pas l'humain, mais elle peut au contraire nous aider à combler des manquements aujourd'hui criants. En premier lieu dans le domaine RH.

Beaucoup d'organisations n'ont pas de service RH ou bien souvent sous-dimensionnés. Ces professionnels sont bien souvent sollicités sur des enjeux régaliens en priorité et ne peuvent suffisamment se dégager du temps pour accompagner convenablement tous les travailleurs sur le cœur de leur mission : prendre soin du capital humain. Grâce à l'IA, de nombreuses tâches seront réduites en temps, permettant ainsi aux équipes de se concentrer sur des missions à plus forte valeur. Deux fois moins de temps à trier les CV reçus et plus de temps pour rencontrer et écouter les candidats ; Deux fois moins de temps à formaliser les évaluations annuelles et plus de temps pour bâtir des plans de carrière sur-mesure ; Deux fois moins de temps à formaliser des accords sociaux et plus de temps pour coconstruire avec le corps social ?

L'IA conduira également à repenser le rôle du manager en entreprise. Le manager ne sera plus un attribut statutaire de réussite. La collaboration homme/machine jusque dans la création de savoirs va conduire à redessiner sa mission. Il sera le garant de la collaboration intelligente, il contribuera à l'orchestration des projets et avant tout il mobilisera les bonnes compétences au bon moment au bon endroit. Il deviendra le garant de la performance

sociale, levier d'engagement et de fidélisation des porteurs de compétences. Un rôle dédié, du temps, des compétences associées et des indicateurs de mesure de performance sociale (engagement, turnover, absentéisme.). Les compétences devenant un asset stratégique, celles managériales le deviennent d'autant plus, et celles-ci ne seront pas déléguables à la machine avant un bon moment !

## L'IA PEUT FINALEMENT APPORTER PLUS DE VERTU AU SEIN DES ORGANISATIONS

L'IA va nécessairement amener à repenser intégralement notre modèle organisationnel: infrastructures IT plus ouvertes, moins de solutions SAAS, davantage d'agents IA et surtout des organisations Data Centric. Plus d'horizontalité et des silos éclatés, des organisations du travail davantage en mode projet que métier. Une rémunération par la valeur créée et non plus au temps passé.

Mais plus globalement c'est la notion d'éthique tout entière qui investit dorénavant nos organisations et le rôle même du DRH (Vers un nouveau Chief Ethics Officer). C'est déjà le cas depuis l'arrivée de l'IA générative. Plus de productivité pour quelle finalité ? Quelle responsabilité sociale et sociétale avons-nous dans la redéfinition des postes ? Bien sûr, il faudra nécessairement y mettre des gardes fous, mais n'oublions pas que l'être humain lui-même est aussi bien souvent subjectif et empli de biais. L'IA peut aussi apporter des pratiques plus méritocratiques et débiaisées si elles sont bien développées. L'enjeu n'est pas de freiner le développement d'agents IA mais de les auditer pour s'assurer de leurs éthiques.

Au-delà d'être le facteur de questionnement de notre modèle actuel, l'IA sera bien certainement le levier de réponse pour bâtir celui du siècle prochain !

*Mathilde Le Coz*







## CHAPITRE 2 QUATRE ENTREPRISES, SANS FILTRE



# CONSTRUIRE UN CADRE DE CONFIANCE POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DU TRAVAIL AVEC L'IA





Dans les télécommunications, l'IA prend une portée particulière. Notre métier repose sur des infrastructures pérennes, tout en étant constamment exposé aux ruptures technologiques, qu'il faut savoir anticiper et rendre accessibles, le moment venu, à nos 340 millions de clients, avec une même exigence de performance, de responsabilité et de fiabilité.



**VINCENT LECERF**  
**DRH DU GROUPE ORANGE**



L'IA a commencé à transformer notre métier d'opérateur. À horizon 2030, l'enjeu sera d'intégrer l'IA de manière maîtrisée dans nos modèles économiques et opérationnels, en veillant à ce que ses effets sur le travail soient anticipés, discutés et accompagnés. L'acceptabilité sociale de cette transformation devient centrale : elle ne peut réussir sans confiance, sans lisibilité sur ses effets, ni sans capacité à traiter les tensions qu'elle fait émerger.

### **UNE STRATÉGIE D'ADOPTION QUI REPOSE SUR LA CONFIANCE**

Avant même l'essor des IA génératives, nous avons voulu poser les bases d'un cadre propice à l'adoption de l'IA, autour de principes d'usage responsable : charte éthique, gouvernance dédiée, comité éthique et certification GEEIS IA, dédiée à la prévention des biais et des discriminations.

Orange a aussi lancé très tôt un programme massif d'acculturation pour accompagner les premiers usages : déjà plus de 65.000 salariés ont suivi une formation à l'IA et notre ambition est d'atteindre 100% des salariés formés à fin 2026 dans le cadre des formations obligatoires. Le Groupe a mis à leur disposition Dinootoo, sa plateforme interne d'IA générative. Lancée

en 2023 comme outil d'apprentissage, elle est déjà utilisée par 100 000 salariés et, chaque mois par plus de 55 000 collaborateurs, qui ont déjà créé plus de 13 000 assistants collaboratifs.

Dinootoo a aussi rendu visibles les premiers effets de l'IA sur le travail, ainsi que les ajustements qu'elle impose aux métiers, aux collectifs et aux pratiques managériales. L'étude menée par l'Institut des Métiers Orange début 2024 a mis en évidence l'importance des situations de travail, du métier, et une certaine polarisation du corps social face à l'IA. Cette polarisation demeure présente aujourd'hui : dans les réponses aux deux questions sur l'IA introduites dans notre baromètre social interne Voice Up début 2026, nous relevons que 62 % des salariés d'Orange anticipent pour eux un effet positif de l'IA, et que 53 % s'y sentent bien préparés. Ces perceptions varient selon la qualification et le métier, ce qui souligne la nécessité d'un accompagnement différencié, nourri par un dialogue régulier avec les professionnels, les managers et les représentants du personnel.

Les premiers usages ont montré que l'enjeu n'est pas seulement d'automatiser certaines tâches, mais de construire une articulation de qualité entre expertise humaine et IA. Ils montrent aussi que l'IA recompose les compétences, les

responsabilités, la coopération et les critères mêmes de qualité du travail.

L'intégration de l'IA prend aussi sa place dans le dialogue social. Fin 2025, Orange a signé un accord sur l'égalité professionnelle comprenant un nouveau chapitre dédié à l'IA inclusive. Le Groupe maintient par ailleurs un échange régulier avec le CSEC, pour discuter à la fois de la stratégie globale de l'entreprise et des politiques sociales liées à l'emploi et aux compétences dans un contexte marqué par l'IA.

Avec la GEPP, Orange s'est aussi doté d'une cartographie des dynamiques métiers. Elle permet de donner des repères aux collaborateurs, tout en intégrant progressivement de nouveaux scénarios liés à l'IA dans notre Strategic Workforce Planning. C'est d'autant plus important que les effets à long terme de l'IA sur l'emploi restent incertains et très discutés.

### **EN 2026, L'ENJEU N'EST PLUS SEULEMENT L'ADOPTION DE L'IA, MAIS LA TRANSFORMATION DU TRAVAIL.**

Nous entrons à présent dans une nouvelle étape : celle de l'ajustement des métiers et des organisations, à partir de nos apprentissages et des évolutions actuelles de l'IA, notamment avec le développement des agents IA. Ces ajustements ne pourront être pensés de manière uniforme, ni déterminés par la seule technologie. Ils devront être analysés métier par métier, selon leur contexte, leurs contraintes opérationnelles et leur contribution à la valeur.

Lorsque l'IA transforme les conditions de réalisation de certaines tâches jusque-là complexes ou coûteuses, elle conduit à repenser l'organisation d'un métier : son positionnement, sa chaîne de valeur et son articulation avec d'autres activités. Ce sont des questions que les équipes elles-mêmes sont souvent les mieux placées pour instruire, à condition qu'on leur en donne le cadre et la capacité.

L'exemple de la relation client à distance l'illustre bien. Longtemps, une partie de son modèle de performance a reposé sur la maîtrise des volumes et de la durée des contacts. Avec l'IA, cette équation se transforme : certaines demandes peuvent être traitées plus rapidement, mais la valeur du métier se déplace vers la qualité de résolution, l'écoute, la personnalisation et la capacité à anticiper et à traiter les situations complexes.

Ce sont des situations où, très concrètement, se joue la confiance : non dans les discours d'accompagnement, mais dans le fait que les professionnels restent acteurs de la

redéfinition de leur activité, et puissent en reconnaître la valeur pour eux, pour le client et pour l'entreprise.

Cette évolution conduit aussi à déplacer notre regard sur la formation. Il s'agit désormais d'outiller les équipes pour qu'elles puissent redéfinir leur travail avec l'IA : ce qui peut être transformé, ce qui doit être préservé, et ce qui crée réellement de la valeur.

### **DES ENJEUX BUSINESS QUI PLACENT LES RH AU CŒUR DE LA STRATÉGIE**

Ce changement de nature du sujet est directement lié à nos enjeux business. D'ici 2028, Orange ambitionne de générer plus de 600 millions d'euros de valeur grâce à l'IA.

Notre plan stratégique Trust the future, dévoilé en février 2026, vise à atteindre «l'excellence à grande échelle» en «exploitant la taille du Groupe pour renforcer notre leadership technologique et notre efficacité opérationnelle». Quatre domaines sont particulièrement concernés : l'expérience client, avec l'objectif de 100 % des interactions augmentées par l'IA ; la gestion du réseau ; l'optimisation des processus internes ; et la création de nouvelles opportunités de revenus.

Mais la performance attendue ne viendra pas d'une simple juxtaposition de cas d'usage. Elle suppose des organisations repensées à partir d'une lecture stratégique des métiers et des capacités d'action que l'entreprise peut déployer avec l'IA. La question n'est plus seulement : quels outils déployer ? Elle devient : quelles nouvelles capacités voulons-nous créer, avec quelle place pour l'expertise humaine, les données, les processus et les agents IA ?

Notre approche s'inscrit ainsi dans une logique d'IA responsable et frugale, soucieuse de développer la capacité d'agir des professionnels. Elle ne se réduit ni à une logique de substitution, ni au statu quo : dans certains cas, l'IA augmentera les professionnels et la qualité de service ; dans d'autres, elle conduira à faire évoluer de manière structurante l'organisation de certaines activités, en tenant compte des responsabilités sociales de l'entreprise.

### **QUEL RÔLE POUR LES RH ?**

Dans ce contexte, le rôle des RH doit lui aussi évoluer. Il ne peut plus se limiter à dérouler des programmes de formation ou à accompagner après coup des transformations décidées auparavant.

La première responsabilité des DRH est de poser un diagnostic de valeur et de qualité



du travail, et pas seulement un diagnostic de compétences : où, dans l'entreprise, le travail humain crée-t-il une valeur singulière ? Où reste-t-il organisé selon des héritages qui ne correspondent plus aux conditions nouvelles de performance et de qualité ?

La deuxième est de rendre les transitions possibles, et plus rapides. L'IA peut accélérer l'obsolescence de certaines compétences; la DRH doit donc redoubler d'efforts pour préserver l'employabilité, sécuriser les trajectoires professionnelles et construire les bases d'un engagement réciproque avec les salariés.

Enfin, nous travaillons à mettre en place une ingénierie du dialogue social adaptée à des transformations plus diffuses et plus rapides que celles auxquelles les entreprises sont habituellement préparées. C'est une attente forte des représentants du personnel et une condition essentielle pour avancer en confiance, à partir de diagnostics partagés et d'un suivi concret des effets de l'IA sur le travail.

Au fond, le défi RH n'est plus seulement d'accompagner l'adoption de l'IA, mais d'aider l'entreprise à en faire une transformation du travail et des organisations maîtrisée, discutée et socialement responsable.

*Vincent Lecroq*





# LES DÉFIS DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE POUR UN ACTEUR DU RETAIL : DEUX ANS DE PRATIQUE RH CHEZ ADEO





# Deux ans de pratique IA dans une fonction RH qui pilote 115 000 personnes dans le retail mondial. Culture, gouvernance, donnée : ce qui a tenu, ce qui a bougé.



**MURIEL SCHULZ**  
**DIRECTRICE PROSPECTIVE ET INNOVATION**  
**RH, ADEO**



Dans un groupe de 115 000 personnes, l'IA a émergé comme un sujet de culture, de gouvernance et de données. Sa vraie valeur tient autant dans la vitesse de déploiement des solutions que dans la refonte des métiers.

Quand l'IA générative a déferlé, beaucoup d'organisations l'ont confié à l'informatique comme une question d'outils. Chez ADEO, la fonction RH s'est mobilisée sur le sujet, parce qu'il touchait d'abord les métiers, les compétences et la culture de l'entreprise, et avec une conviction forte : "L'IA agit comme un booster pour l'humain". Deux ans de pratique plus tard, nous avons appris à nous organiser autour de l'IA. Ce retour d'expérience raconte le parcours : les convictions tenues, les outils posés, et ce que nous avons appris.

En multipliant les tests, nous avons réalisé que l'IA est une mutation autant culturelle que technologique.

ADEO c'est un collectif de 115 000 collaborateurs, 6 enseignes, plusieurs centaines de métiers, autour d'une même raison d'être : nous agissons pour faire de nos maisons un endroit où il fait bon vivre. Dans une entreprise de distribution, où l'adaptation et la réactivité sont de rigueur, les usages se sont vite développés dans tous les domaines, entre collègues enthousiastes

et collègues plus inquiets. Notre première décision a porté sur la définition d'un cadre commun pour faciliter l'appropriation des outils. En plein débat sur l'IA Act, un comité éthique IA pluridisciplinaire réunissant RH, Compliance, Juristes, Digital a formalisé 6 principes forts valables pour tous les métiers : l'IA que j'installe est-elle responsable, conforme sur les données, respectueuse de la diversité et de tous nos principes éthiques au sens large ? Derrière les promesses technologiques, ce sont des questions de gouvernance, de sécurité et de responsabilité qui remontent.

Nous avons tranché : l'IA augmente les capacités des collaborateurs plus qu'elle ne les remplace.

Face aux discours anxiogènes des débuts dans les médias, nous avons tenu une ligne simple : l'IA augmente les capacités des collaborateurs plus qu'elle ne le remplace. Les études plus récentes<sup>(1)</sup> décrivent un effet très variable selon les métiers et les tâches. L'usage réel reste, à ce stade, sans effet net mesurable sur l'emploi global. Notre travail interne collectif nous amène à prendre la mesure de cette mutation qu'on peut considérer comme une transformation structurelle qui accélère la nécessité de repenser les organisations, les métiers, les systèmes d'information et les modes de fonctionnement des entreprises.

Pour éviter de nous disperser, nous avons fait de l'IA un sujet de gouvernance partagée entre RH, Digital, et Compliance.

Dès l'arrivée de l'IA, nous avons créé plusieurs organes de gouvernance pour adresser les différents sujets. Dans le domaine RH spécifiquement, un comité IA-RH, présidé par le directeur des Ressources Humaines Groupe, est créé depuis 2024. Il traite les deux faces du sujet, l'IA au service de la RH et la RH au service de l'IA pour l'ensemble des métiers.

### **SANS UN SOCLE DE DONNÉES RH PROPRE, L'IA NE TIENT AUCUNE PROMESSE**

En 2023, nous avons déployé une architecture globale des métiers : familles d'emploi, niveau de management, intitulés et contenus de postes harmonisés, le tout géré dans un CoreRH global (Workday). Cette tâche exigeante, essentielle, et en constante évolution, a marqué un tournant décisif. Elle a instauré un référentiel partagé, nous permettant de comparer des éléments cohérents et de pouvoir nous appuyer sur un très grand volume de données de plus en plus fiables. L'intelligence artificielle ne révèle son plein potentiel qu'après une structuration rigoureuse des données. Sans ce fondement, les progrès demeurent superficiels, la mise à l'échelle est très difficile et les gains de productivité ne se concrétisent pas.

### **DONNER L'OUTIL À TOUS NE SUFFIT PAS ; ENCORE FAUT-IL CHOISIR ET ACCOMPAGNER LES BONS USAGES**

Face à la complexité de nos organisations et au volume massif de données, ADEO utilise déjà l'IA pour automatiser la cohérence de millions de fiches produits, atteignant une complétude qui aurait été impossible à réaliser à la main. Désormais, dans le domaine RH, nous appliquons ces méthodes au recrutement volumique et au coaching des conseillers de vente. Bien que prometteuses, ces innovations imposent des défis techniques, de cybersécurité et de transformation des méthodes de travail. Pour réussir cette transition, un vaste plan d'accompagnement incluant masterclasses et formations sur tous les sujets IA, à commencer par l'éthique et le prompt engineering, est déployé progressivement afin de favoriser l'acculturation et l'adoption au sein de nos entreprises.

### **LA VRAIE VALEUR DE L'IA VIENDE SON INTÉGRATION AU COEUR DES MÉTIERS**

L'enjeu de cette nouvelle ère de l'intelligence dépasse la simple recherche de productivité. Si nous déployons des assistants IA, la valeur réside d'une part dans l'adoption par les collaborateurs, et d'autre part dans la refonte de flux de travail de bout en bout. Dans le domaine de la formation, par exemple, l'objectif est d'intégrer la connaissance et l'apprentissage au cœur des outils. Si les IA conversationnelles

sont en place, nous restons toutefois prudents sur l'automatisation de tâches décisionnelles complexes, car nous sommes soucieux du fait qu'un humain reste responsable du résultat final, mais aussi de préserver notre capacité de réflexion. Finalement, l'avantage concurrentiel pourrait moins résider dans l'accès aux outils d'IA que dans la capacité des organisations à les absorber et à les transformer en valeur opérationnelle.

Les partenaires sociaux, d'abord inquiets, ont renforcé la démarche en partenaires à part entière

En questionnement sur les impacts de l'IA, nos représentants ont d'abord exprimé une inquiétude forte sur les impacts sur l'emploi. Cela nous a conduit à expliciter et à partager les premières expérimentations en apprentissage et en appropriation des nouvelles possibilités grâce à l'IA. Aujourd'hui nous avons posé un rythme d'échange inspiré du principe des anciens CHSCT : chaque trimestre, les usages mis en service sont passés en revue pour étudier leurs effets sur l'emploi, à titre d'information, ou en consultation quand un changement d'ampleur sur les impacts humain, l'accompagnement par la formation à l'IA et le retour sur investissement attendu le justifie. Leur regard critique a rendu notre démarche plus solide.

### **GARDER L'HUMAIN AU COEUR DE LA DÉCISION FINALE**

Trois acquis tiennent ce parcours : la culture, la gouvernance et les données. Un principe les relie : l'humain au centre, l'éthique posée dès le départ. Un chantier très riche s'ouvre maintenant pour les Ressources Humaines : repenser les métiers en profondeur. La démarche se transmet à toute la fonction RH, et nous continuons de l'enrichir — c'est sans doute là que nous avons le plus à apprendre.

<sup>1</sup> Sur l'effet différencié de l'IA selon les métiers et les tâches : Philippe Aghion, Simon Bunel, «Intelligence artificielle, croissance et emploi» (2024) ; Anthropic Economic Index. Sur le recul — plus discuté — de l'emploi des jeunes dans les métiers exposés : Erik Brynjolfsson, Bharat Chandar, Ruyu Chen, «Canaries in the Coal Mine?» (2025) ; l'Economic Innovation Group note que cette baisse précède la diffusion de l'IA générative.

*Manuel Schulz*



# RENDEZ-NOUS NOS MANAGERS. L'IA COMME ACTE DE MANAGEMENT.



**A**reas recrutait un employé en un mois. Aujourd'hui, c'est quatre jours. Sept fois plus de candidatures. Mais Henry Mottet ne célèbre pas l'outil : il interroge ce qu'on avait laissé organisé pendant dix ans sans le voir.



**HENRY MOTTET**  
**DRH AREAS FRANCE**



Un mois. C'était le temps qu'il nous fallait, en moyenne, pour recruter un collaborateur dans un point de vente Areas. Nous sommes passés à quatre jours, avec sept fois plus de candidatures et 30 % de budget de communication en moins. Ces chiffres disent quelque chose d'important — mais pas ce que l'on croit. Ils ne disent pas que l'IA est rapide. Ils disent que nous avons organisé, à notre insu, la lenteur. Récit d'un projet mené avec SoWhat AI qui nous a forcés à regarder ce que nous avons empilé, pendant dix ans, sur le dos de nos managers — et à imaginer ce que seront nos RH dans cinq ans.

Je voudrais commencer par le chiffre le plus parlant de notre transformation, mais aussi le plus embarrassant. Avant que nous déployions l'Assistant Conversationnel IA de SoWhat AI, il nous fallait un mois, en moyenne, pour recruter un collaborateur dans un point de vente Areas. Un mois. Dans un secteur où les tensions opérationnelles se comptent en services, où l'absence de trois équipiers un vendredi soir peut coûter la fermeture d'une enseigne.

Un mois. Nous sommes passés à quatre jours. Au passage, nous avons multiplié par sept le volume de candidatures reçues — 211 000 en un an — et réduit de 30 % notre budget de communication de recrutement. Plus de

candidatures, moins d'argent dépensé, sept fois plus vite. Les trois chiffres ensemble ne devraient pas exister. Et s'ils existent aujourd'hui, ce n'est pas parce que l'IA est miraculeuse. C'est parce que nous avons, pendant des années, organisé l'inverse sans nous en rendre compte.

«Nous n'avons pas découvert un accélérateur. Nous avons démonté un frein.»

On ne le dit pas assez dans notre profession : la pénurie de main-d'œuvre, dans les métiers à forte intensité de service, n'est pas seulement une crise du marché. C'est aussi, très souvent, une crise de nos propres outils. Pendant qu'on nous expliquait que «le marché avait changé», que «les nouvelles générations ne veulent plus travailler», que «la restauration n'attire plus» — toutes choses partiellement vraies mais commodées — nous continuions à infliger à chaque candidat des formulaires interminables, et à chaque manager de site une machinerie administrative qui décourageait même ceux qui voulaient recruter.

Je vais le dire sans détour : la «mobilisation managériale», ce mantra que j'entends à tous les forums RH, est souvent un habillage élégant pour désigner un transfert de charge mal assumé. Nous avons passé une décennie à numériser les RH en croyant outiller le manager de proximité. En réalité, nous lui avons transféré des tâches — rédiger, publier, trier, relancer —



que nous n'arrivions plus à faire tenir au siège. Chaque nouvelle plateforme était vendue comme un gain de temps. Chacune, dans les faits, en consommait davantage.

## LE PARADOXE DU «1-CLICK APPLY»

Il y a un paradoxe que peu d'entreprises osent regarder en face. Les jobboards restent des pourvoyeurs essentiels de candidatures dans notre secteur, mais avec la généralisation du 1-click apply, ils génèrent aujourd'hui un volume massif, parfois excessif. La facilité à postuler est telle que les candidats eux-mêmes ne savent souvent plus à quelles offres ni pour quelles enseignes ils ont postulé. Le volume explose ; la qualité moyenne de l'engagement diminue ; et les recruteurs sont noyés sous une masse d'informations qu'aucun humain ne peut traiter manuellement. Nous avons cru gagner en attractivité, nous avons gagné en entropie.

C'est précisément là que l'Assistant IA change la donne. 100 % des candidats issus de ces plateformes sont désormais recontactés instantanément et pré-qualifiés sur les critères de recrutement définis par l'employeur : expériences, disponibilités réelles aux horaires décalés, proximité avec le point de vente. L'Assistant ne décide pas. Il trie le bruit du signal. Et il rend au manager une liste courte de candidats sérieux sur lesquels il peut enfin faire ce qui est son métier : décider, appeler, accueillir.

## LE CRITÈRE DE SÉLECTION QUE JE DÉFENDS

Quand nous avons évalué les solutions, mon critère n'était pas l'intelligence artificielle. Je n'ai jamais cherché à «faire un projet IA» — ce genre de projet, mené pour lui-même, finit toujours par servir l'éditeur plus que l'entreprise. Mon critère tenait en une question posée à chaque solution rencontrée : votre outil va-t-il enlever du temps à mes managers, ou leur en ajouter ? La quasi-totalité des démos ajoutaient du temps, joliment déguisé en «fonctionnalités à forte valeur ajoutée». SoWhat AI a été la seule à en enlever, de façon radicale et assumée.

Le détail qui m'a convaincu tient à une petite chose presque invisible : dans la conversation, l'Assistant intègre Google Maps. Pas pour filtrer les candidats à notre place, mais pour que le candidat calcule lui-même son temps de trajet et mesure la faisabilité du poste. Ce qui semble un détail technique est en réalité un renversement philosophique : nous avons cessé de traiter le candidat comme un dossier à instruire, pour le traiter comme un adulte capable de décider en connaissance de cause. L'engagement et la lucidité du candidat en sortent transformés dès le premier contact.

## LA PREUVE AVANT LE DISCOURS

L'intégration de l'IA auprès de populations opérationnelles est souvent présentée comme un défi de conduite du changement. Chez

Areas, nous avons choisi une conduite par la preuve. Avant même le lancement, nous avons organisé 50 démonstrations internes auprès des managers recruteurs, des RH, de la DSI et du COMEX. 250 managers ont ensuite été formés en dix jours par les équipes RH, complétés par des webinaires mensuels.

Mais la vraie bascule n'est pas venue de là. Elle est venue d'un chiffre que je n'avais pas anticipé : la publication d'une annonce, qui prenait vingt minutes, est passée à une minute. En quelques semaines, 100 % de nos managers publiaient spontanément leurs annonces. Sans relance, sans plan d'action «adoption». Ils publiaient parce que, enfin, ça leur prenait moins de temps de le faire que de ne pas le faire. Toute la conduite du changement que nous avions méticuleusement préparée a pesé moins lourd, dans les faits, que cette bascule très simple : l'outil coûtait moins cher à utiliser qu'à éviter.

«On n'obtient pas l'adhésion par des discours. On l'obtient par la soustraction.»

C'est la leçon de management la plus précieuse que ce projet m'ait apportée. Chaque fois que vous pouvez enlever une étape, un clic, une minute au travail de quelqu'un, vous faites plus pour sa motivation que dix séminaires d'engagement. Et chaque fois que vous lui en ajoutez une — fût-ce au nom de la meilleure des intentions — vous lui faites comprendre, en silence, que son temps vaut moins que votre besoin de tout mesurer.

## DU RECRUTEMENT À LA PRÉ-EMBAUCHE, ET AU-DELÀ

Le recrutement n'était que le premier acte. Nous déployons aujourd'hui l'Assistant Pré-embauche, qui automatise la collecte des pièces justificatives — pièce d'identité, carte vitale, permis, RIB — avec reconnaissance en temps réel et contrôle de cohérence, avant d'injecter les données directement dans notre SIRH Sopra Pléiades. Demain, nous étendrons ce périmètre à la gestion contractuelle. Chaque étape, le même principe : enlever du frottement, restituer du temps.

Ma conviction profonde est que d'ici cinq ans, la fonction RH et la ligne managériale piloteront conjointement des humains et des Assistants IA spécialisés, positionnés à chaque étape du parcours collaborateur — de la candidature à l'offboarding, en passant par l'onboarding, le pulse, la mobilité interne, le suivi des anciens. Si l'on croise trois niveaux hiérarchiques, dix directions et six étapes clés, cela représente près de 180 Assistants RH spécialisés opérant en simultané dans une organisation comme la nôtre. Le rôle d'une plateforme comme SoWhat AI, dans ce scénario, n'est pas de remplacer les RH : c'est de les aider à gérer le contenu, l'évolution et la cohérence de ces 180 assistants.

## LE TRIPTYQUE QUI RESTERA DEBOUT

Dans cette transformation, une architecture humaine fondamentale reste intacte — et, je crois, doit rester intacte. Elle repose sur trois rôles :

Le candidat ou collaborateur, qui interagit naturellement avec l'IA pour exprimer ses besoins, ses disponibilités, ses contraintes, sans avoir à traduire sa vie en cases à cocher. Le manager, libéré de la bureaucratie, qui s'appuie sur les recommandations de l'IA pour se concentrer sur ce qui ne se délègue pas : la relation de proximité, la décision d'embauche, l'animation de son équipe. Le décideur RH, qui orchestre le système, pilote la stratégie par la donnée, et veille à l'équité des processus.

Nous entrons dans une décennie RH qui devra être celle de la restitution. Rendre aux candidats leur temps et leur dignité. Rendre

aux managers leur métier. Rendre aux équipes RH leur rôle d'arbitrage stratégique. Dans cette histoire, l'IA n'est pas le sujet. Elle est le moyen. Et c'est précisément parce qu'elle disparaît dans le geste qu'elle permet — qu'elle fonctionne.

Chez Areas, avec SoWhat AI, nous sommes passés d'un mois à quatre jours, nous avons multiplié nos candidatures par sept et réduit de 30 % notre budget de communication. Mais le chiffre dont je suis le plus fier ne figure dans aucun de ces ratios. C'est celui de nos managers qui, aujourd'hui, publient leurs annonces sans qu'on ait à leur demander. Parce que c'est le seul chiffre qui dise vraiment ce que nous leur avons rendu : la liberté d'exercer leur métier.

*Henry Mottet*







**DU FAIRE AU GARANTIR :  
QUAND L'IA REDISTRIBUE LES  
RÔLES DANS L'ENTREPRISE**

L'IA générative abaisse brutalement la barrière d'entrée à des compétences longtemps rares. Le sujet n'est donc pas seulement l'automatisation de tâches, mais la redistribution de l'exécution, de la responsabilité et du pouvoir opérationnel. Dans les grands groupes, le point de bascule arrive lorsqu'on connecte l'IA aux systèmes : l'enjeu devient alors cohérence, conformité et sécurité. Et si l'on ne structure pas l'adoption, l'entreprise se fracture. Le défi des dirigeants : transformer ce nouvel "exécutant universel" en levier de différenciation, sans perdre la maîtrise.



**STÉPHANE ALLAIRE**  
DIRECTEUR INNOVATION ET IA, BOUYGUES  
TELECOM



### **L'IA N'EST PLUS UN OUTIL, C'EST UNE INFRASTRUCTURE COGNITIVE**

Depuis deux ans, j'observe la même scène se répéter : une équipe découvre l'IA "pour gagner du temps", et, en quelques semaines, elle se retrouve à questionner ses méthodes, ses rôles, et ses circuits de décision. Parce que l'IA n'est pas un logiciel de plus. Elle agit comme une infrastructure invisible : un moteur cognitif capable de produire, résumer, traduire, coder, tester, argumenter... et, de plus en plus, d'agir via des agents.

Le choc n'est pas d'abord l'emploi. C'est la reconfiguration de l'exécution et de la responsabilité.

La question de l'emploi est légitime. Mais la première onde de choc est ailleurs : dans l'organisation du travail. Quand vous mettez une capacité d'exécution "quasi universelle" à portée de prompt, vous déplacez la frontière entre ce qui est rare et ce qui ne l'est plus — et donc la manière dont l'entreprise distribue l'autonomie, contrôle la qualité, et assume le risque.

### **QUAND L'IA RÉDUIT LA RARETÉ DES COMPÉTENCES**

Dans beaucoup d'organisations, la compétence rare structurait la valeur : elle fixait les délais, la priorisation, et parfois l'influence. L'IA change la donne, non pas en supprimant le savoir-faire, mais en diminuant sa rareté technique.

L'IA ne détruit pas la compétence : elle rend l'exécution moins rare... et l'exigence plus visible.

- *Ne pas être à l'aise en anglais limitait hier l'accès à un marché et à une relation client internationale. Aujourd'hui, un collaborateur peut comprendre, reformuler et répondre proprement en quelques minutes.*
- Prototyper un outil interne demandait des semaines. Aujourd'hui, une équipe peut générer un premier prototype, le tester, itérer, et clarifier son besoin avant même d'ouvrir un ticket IT.
- Produire un visuel "dans la charte" exigeait un spécialiste. Désormais, chacun peut en produire plusieurs versions et converger plus vite.



C'est une opportunité : productivité, créativité, autonomie, vitesse d'apprentissage. Mais cette démocratisation pose une question simple : lorsque tout le monde peut produire, qui garantit que ce qui est produit est juste, conforme, sécurisé, et cohérent avec la promesse de l'entreprise ?

## **DU FAIRE AU GARANTIR : LA MUTATION DES MÉTIERS EXPERTS**

La transformation la plus sous-estimée concerne les métiers experts. Beaucoup imaginent une substitution. Je vois surtout un déplacement : l'expertise quitte le geste pour entrer dans le cadre.

Le responsable de la charte graphique ne passera plus ses journées à décliner ; il construira les règles, les bibliothèques, les exemples et les garde-fous qui permettront à des centaines de personnes — et à des IA — de produire vite sans dégrader la marque.

Le responsable sécurité ne réécrira pas chaque ligne ; il définira les contraintes non contournables, les contrôles, et l'observabilité qui rendront l'automatisation acceptable.

L'architecte IT ne développera pas chaque application ; il paramétrera l'environnement (API, identités, logs, droits) dans lequel l'IA pourra opérer sans transformer l'entreprise en zone de test.

Les experts ne disparaissent pas. Ils deviennent garants : standards, règles, arbitrages, responsabilité.

C'est ici qu'une notion devient stratégique : formaliser le savoir-faire pour qu'il soit "utilisable par des IA". Certains parlent de "skills" : règles métier explicites, contraintes, standards, jeux d'exemples, critères d'acceptation. Dit autrement : transformer l'implicite des experts en patrimoine opérable.

## **SÉCURITÉ : LE POINT D'INFLEXION N'EST PAS LE MODÈLE, C'EST LA CONNEXION**

Un malentendu circule : "le sujet, c'est de déployer un modèle". Dans les faits, le modèle seul — dans un bac à sable — est rarement le problème. Le sujet devient critique au moment où l'on connecte l'IA aux systèmes : CRM, bases clients, référentiels, SI RH, réseau, facturation. Là, l'IA cesse d'être un assistant : elle devient un acteur.

Chaque droit accordé à une IA est un pouvoir opérationnel — donc un risque à gouverner.

L'IA ne craint ni la sanction ni la fatigue. Elle peut se tromper vite, à grande échelle, et répéter. Ce qui était hier une erreur locale peut devenir un risque systémique si l'IA a accès à l'exécution et si la supervision est absente.

Deux écueils se présentent : ouvrir trop vite (et créer du risque), ou bloquer (et pousser l'usage dans l'ombre). La sortie par le haut consiste à donner un cadre clair et des chemins outillés.

C'est pour cela que je crois à une approche progressive : d'abord des usages "sans action" (rédaction, synthèse, analyse), puis des usages "avec recommandation", et, seulement ensuite, des agents "qui agissent" — avec une gestion fine des identités, des droits, des validations et un vrai "droit au stop".

## **LE RISQUE D'UNE ENTREPRISE À DEUX VITESSES**

Tout le monde n'adopte pas l'IA au même rythme. Certains se sentent augmentés, d'autres exposés. Certains expérimentent, d'autres attendent une règle. Et pendant ce temps, la technologie progresse.

La fracture ne sera pas technologique. Elle sera culturelle — et elle coûtera cher.

- *Équipes "augmentées" face à équipes marginalisées*
- Fonctions accélérées face à fonctions contraintes
- Talents proactifs face à talents déstabilisés

L'adoption ne peut pas être laissée à l'initiative individuelle. Elle doit être pensée comme un programme : formation, accès outillé, accompagnement managérial, cas d'usage pertinents, et une doctrine claire sur ce qui est permis, interdit, recommandé.

## **REPENSER L'ARCHITECTURE : VERS UN SYSTÈME À QUATRE RÔLES**

Si l'IA devient un exécutant universel, l'entreprise doit clarifier une architecture simple et répétable. Dans les organisations que je vois progresser, quatre rôles se détachent :

La technologie ne gagnera pas. Ce qui gagnera, c'est la capacité à rassurer, former, clarifier et arbitrer.

- *Les collaborateurs augmentés : ceux qui utilisent l'IA pour mieux servir le client, mieux décider, mieux produire.*
- Les IA exécutantes : assistants et agents, capables de produire, de raisonner, parfois d'agir.
- Les experts garants : métiers, sécurité, juridique, data, IT — qui codifient les règles, valident, arbitrent.
- Une gouvernance centrale : qui assure cohérence, sécurité, éthique, priorisation et mesure d'impact.

Les silos hérités d'une époque où la compétence était rare deviennent moins pertinents. Ce qui compte : industrialiser la connaissance, orchestrer les droits, accompagner les

trajectoires.

### **L'IMPÉRATIF DES DIRIGEANTS : INJECTER SA SINGULARITÉ, PAS LISSER SA STRATÉGIE**

Si toutes les entreprises utilisent les mêmes modèles, avec les mêmes prompts "génériques", elles convergent. On obtient des réponses correctes... mais standardisées. L'enjeu n'est donc pas seulement d'adopter l'IA : il est d'y injecter ce qui fait la différence — la relation client, la culture de service, les arbitrages métier, la manière de tenir ses promesses.

L'IA est une épreuve de gouvernance — et de différenciation.

Pour un dirigeant, la question structurante n'est

pas "combien d'emplois seront impactés ?". C'est : quelle architecture permettra d'absorber l'IA sans fracturer l'entreprise, et comment transformer notre savoir-faire en actif structuré au cœur des systèmes ?

Dans cette transformation, ni l'algorithme ni la machine ne feront la différence. La différence viendra de la capacité à structurer, arbitrer et incarner le mouvement — avec une ambition claire : accélérer, sans se perdre.

*Stéphane Allaire*







**CHAPITRE 3**  
**L'IA : PAR OÙ ENTRER ?**

# DRH FACE À L'IA : CO-PILOTE OU PASSAGER ?

**QUAND L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE RÉVÈLE LE VRAI ENJEU :  
LA PLACE DE LA FONCTION RH DANS LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES.**





L'intelligence artificielle rebat les cartes de la fonction RH. Mais le vrai enjeu n'est pas technologique. Il est politique. C'est celui du siège que la DRH accepte d'occuper dans l'organisation. Co-pilote ou passager ? Retour terrain sur une bascule en cours.



**NICOLAS LECONTE**  
**CO-FONDATEUR DE THINK IGO**



Imaginez une voiture lancée à pleine vitesse sur l'autoroute. Le CEO est au volant, concentré sur la route. Le directeur financier est assis à côté, carte en main. Et la DRH ?

révèle un problème ancien : la place de la fonction RH dans les décisions stratégiques.

### LE PARADOXE DU SIÈGE VIDE

Dans la majorité des organisations que j'accompagne, la DRH est sur la banquette arrière. Et c'est déjà bien. Car dans beaucoup d'autres, elle est installée dans un siège bébé dos à la route ou carrément oubliée dans le coffre.

L'intelligence artificielle vient de changer la destination du voyage. Et avec elle, la question du siège devient impossible à ignorer.

L'IA ne crée pas un nouveau sujet RH. Elle

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Selon Gartner (enquête 2025, 426 DRH interrogés)<sup>1</sup>, «exploiter l'IA pour révolutionner la fonction» figure dans le top 4 des priorités RH pour 2026. Dans le même temps, une autre étude Gartner (114 responsables RH, juillet 2025)<sup>2</sup> révèle que seulement 7% des organisations ont défini des lignes directrices sur l'utilisation du temps libéré par l'IA.

Autrement dit : tout le monde veut monter dans la voiture. Personne n'a préparé la carte.



Et pendant que les équipes RH hésitent, les décisions se prennent sans elles. Eser Rizaoglu, analyste chez Gartner, le formule sans détour : «Often AI deployment decisions are being made without any involvement of HR»<sup>3</sup>. Le résultat ? Des projets pilotés par la tech seule, avec des conséquences humaines gérées en réactif. Des réductions d'effectifs décidées dans une salle où personne ne connaît les compétences réelles des équipes. Des plans de transformation qui oublient que derrière chaque poste supprimé, il y a une personne, une famille, un parcours.

Quand les décisions IA se prennent sans les RH, ce n'est pas un oubli. C'est un symptôme.

## CE QUI SE PASSE QUAND LE SIÈGE CO-PILOTE RESTE VIDE

En quinze ans de missions de transformation dans des organisations de 500 à 150 000 personnes, j'ai vu le même scénario se répéter à chaque vague technologique. Et l'IA n'y échappe pas.

Un COMEX décide de déployer un outil IA. La DSI pilote. Les équipes découvrent le projet une fois qu'il est lancé. Les premiers retours terrain remontent : «Ça ne correspond pas à nos vrais besoins.» «On n'a pas été consultés.» «On nous impose un outil sans nous expliquer ce qui change dans notre quotidien». Et là, le réflexe classique : on parle de «résistance au changement.» On pointe le terrain. Les managers intermédiaires. Les «gens qui ne veulent pas avancer.»

La réalité ? Ces prétendus résistants sont souvent les mieux placés pour voir ce qui ne fonctionne pas. L'un d'eux m'a dit un jour : «Moi, je l'aime cette boîte. Je veux pas la quitter. C'est pour ça que je suis en colère. C'est qu'on m'écoute pas».

Ce n'est pas de la résistance. C'est le bruit que fait une organisation quand personne n'occupe le siège co-pilote. Quand personne ne traduit les impacts humains d'une décision technologique. Quand la fonction RH n'est pas dans la pièce au moment où les choix se font.

Chaque projet IA déployé sans implication RH crée de la dette humaine. Des compétences qu'on n'a pas anticipées. Des métiers qu'on a fait évoluer sans accompagnement. Des équipes qu'on a mises devant le fait accompli. Cette dette se paie toujours. Parfois en turnover. Parfois en désengagement silencieux. Parfois en échec pur et simple du projet.

Ce qu'on appelle 'résistance au changement' est souvent le bruit d'une organisation où personne n'occupe le siège co-pilote.

## LA FENÊTRE EST OUVERTE. ELLE NE LE RESTERA PAS.

L'IA offre aux DRH une fenêtre rare. Pour la première fois, le sujet est tellement transversal qu'aucune direction ne peut le traiter seule. Ni la DSI, ni la direction financière, ni la direction des opérations. L'IA touche les compétences, les parcours, les métiers, la culture, l'organisation du travail. C'est le cœur de la fonction RH.

Josh Bersin parle de «la plus grande transformation RH depuis des décennies»<sup>4</sup>. BCG (étude «Build for the Future x AI», 1 250 entreprises, septembre 2025)<sup>5</sup> montre que seulement 5% des organisations tirent un bénéfice financier substantiel de l'IA. Dans son cadre d'analyse «10-20-70»<sup>6</sup>, BCG estime que 10% de la valeur vient des algorithmes, 20% de la technologie, et 70% des personnes, des processus et de la conduite du changement.

## D'où vient vraiment la valeur de l'IA en entreprise ?



Source : BCG, *From Potential to Profit: Closing the AI Impact Gap*, 2025

Chez Think IGO, quand nous accompagnons des organisations dans leur transformation IA, nous constatons la même chose. Les projets qui fonctionnent ne sont pas ceux qui ont la meilleure technologie. Ce sont ceux où la fonction RH a pris le sujet en main dès le départ. Où quelqu'un s'est assis sur le siège co-pilote pour dire au CEO : «Avant de foncer, voici ce qu'on ne voit pas dans le rétroviseur».

Microsoft en est l'illustration. En 2026, Amy Coleman, Chief People Officer, a repensé toute la fonction RH pour 228 000 salariés en Mars 2026. Pas un plan social. Une refonte d'architecture.

Et une fonction RH restructurée autour d'un principe : «We're no longer being asked to scale for stability; we need to scale for adaptability»<sup>7</sup>. La création d'une équipe «Workforce Acceleration», combinant anticipation des compétences, redéploiement et planification, est le signal le plus fort. La DRH n'attend plus que la crise arrive. Elle la devance.

Selon BCG, 70% de la valeur de l'IA vient des



personnes, des processus et de la conduite du changement. Pas de la technologie

## CO-PILOTE : CE QUE ÇA DEMANDE VRAIMENT

Prendre le siège co-pilote, ce n'est pas une promotion. C'est un changement de posture. Le co-pilote ne conduit pas. Il voit ce que le conducteur ne voit pas. Il lit la carte. Il anticipe les virages. Il dit «freine» quand il le faut.

Concrètement, pour les DRH, ça implique trois réflexes.

Le premier : s'inviter aux décisions IA avant qu'elles ne soient prises.

Pas après. Pas en mode «on gère les conséquences.» En mode «on co-construit le projet.»

Dans un grand groupe de conseil, la DRH a reçu un mandat direct du CEO pour prendre le sujet IA en main. Pourquoi ? Parce que les métiers étaient déjà bouleversés. Elle n'a pas attendu qu'on lui demande de «gérer l'humain». Elle a lancé un chantier pilote sur deux métiers prioritaires, en impliquant le terrain et les personnes concernées dès le départ. Résultat : quand le projet a touché les équipes, elles n'ont pas découvert le sujet. Elles l'avaient co-construit.

Le deuxième : devenir le traducteur entre la tech et le terrain.

L'IA parle en modèles, en agents, en automatisation. Le terrain parle en charge de travail, en compétences, en sens du métier. Quelqu'un doit faire le pont.

Dans un grand groupe de luxe, la fonction RH a piloté le déploiement du standard IA groupe. Puis elle a fait un choix que personne ne lui demandait : former ses équipes RH à un niveau de maîtrise supérieur à la moyenne. Pas pour cocher une case. Pour être capable de parler le même langage que la DSI et d'anticiper les impacts métiers avant qu'ils ne remontent du terrain. Passer de réactif à proactif.

Le troisième : accepter de dire ce qui dérange.

Dans une organisation publique, un COMEX commençait à envisager des optimisations

financières en se séparant de collaborateurs. Le DRH a pris la parole. Il a rappelé que la vision et la culture de l'organisation étaient ce qu'ils avaient de plus précieux. Que céder aux promesses d'optimisation par l'IA sans rester fidèles à leurs valeurs, c'était sacrifier ce qui les rendait uniques. Ce «quelqu'un» qui ose poser la question inconfortable, c'est exactement le rôle du co-pilote.

## MA CONVICTION ?

L'IA ne va pas remplacer les DRH. Mais elle va séparer ceux qui prennent le siège co-pilote de ceux qui restent dans le coffre. Et les organisations qui n'auront pas de co-pilote RH feront des accidents. Pas forcément visibles tout de suite. Mais des pertes de compétences critiques, des crises de confiance, des transformations ratées qui coûtent des millions.

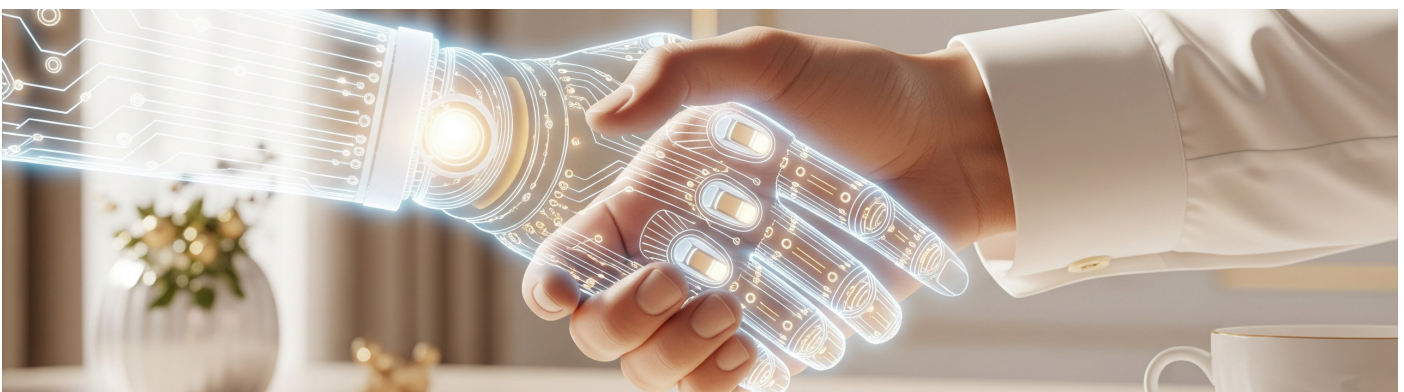
Personne n'a la carte complète de ce que sera le monde du travail dans cinq ans. Mais ceux qui se mettent en route maintenant, carte en main et yeux ouverts, ont une longueur d'avance sur ceux qui attendent que la route se dessine toute seule.

La question n'est plus «faut-il intégrer l'IA ?» Elle est : «Qui pilote cette intégration dans votre organisation ? Et où sont vos RH dans cette décision ?»

Sources :

1. <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>
2. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-3-4-gartner-hr-survey-reveals-45-percent-of-managers-report-ai-has-lived-up-to-their-expectations>
3. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-12-16-gartner-hr-survey-finds-65-percent-of-employees-are-excited-to-use-ai-at-work>
4. <https://joshbersin.com/podcast/why-were-witnessing-the-biggest-transformation-of-hr-in-decades/>
5. <https://www.bcg.com/publications/2025/are-you-generating-value-from-ai-the-widening-gap>
6. <https://www.bcg.com/publications/2025/closing-the-ai-impact-gap>
7. <https://www.businessinsider.com/microsoft-makes-sweeping-overhaul-of-hr-organization-internal-memo-shows-2026-3>

Nicolas Lecomte





# **L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE NE TRANSFORME PAS QUE LES RH. ELLE OBLIGE TOUTE L'ORGANISATION À SE RÉINVENTER.**





# L'IA s'est largement déployée, mais son pilotage reste souvent à construire. Quelle place pour la fonction RH dans la décision ?



**ALAIN GOUDEY**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT DU NUMÉRIQUE, NEO-  
MA BUSINESS SCHOOL



83% des professionnels RH utilisent l'IA à titre personnel. Mais 1% seulement des entreprises se jugent matures. Le retard n'est ni technologique ni conjoncturel : il est stratégique, organisationnel, culturel. À la DRH de transformer l'entreprise !

## QUAND L'USAGE INDIVIDUEL PRÉCÈDE LA MAÎTRISE COLLECTIVE

L'an dernier, une diplômée NEOMA, appelons-la Laura, est entrée dans ma salle de cours (Certificat exécutif Gen AI for Business) avec un problème que tout dirigeant reconnaîtrait. À la tête d'une petite agence de communication, elle croulait sous l'opérationnel : reportings et synthèses lui confisquaient un à deux jours par semaine, loin de ses clients et de sa stratégie. Elle avait vu juste : l'IA générative pouvait lui rendre ce temps. Ce qui lui manquait, c'étaient les arbitrages : quelles tâches déléguer à la machine, lesquelles garder humaines, et comment embarquer ses trois salariés dans cette transformation de l'activité.

Selon McKinsey (1), 88 % des entreprises utilisent l'IA dans au moins une fonction, mais 1 % seulement des dirigeants jugent leur organisation «mature» et un tiers à peine dépasse le stade du pilote. Gallup (2) relève que 12 % des salariés américains utilisent l'IA quotidiennement, et que la plupart ignorent les dispositifs officiels de leur employeur. Résultat : un BYOAI (Bring Your Own AI) généralisé, shadow IT indétectable et potentiellement problématique.

La fonction RH incarne le paradoxe. 83% des professionnels RH utilisent l'IA à titre individuel, mais 37% seulement des entreprises l'ont intégrée à leurs processus (3). Le baromètre Kelio-OpinionWay 2026 (4) confirme l'écart :

33% d'usages dans les processus RH, 29% d'organisations sans projet, et des DRH (64%) bien plus avancés que leurs équipes opérationnelles (34%).

Chaque déploiement d'IA reconfigure routines, identités et relations au travail. Le retard n'est pas technique : il est structurel et humain.

## L'IA RECONFIGURE TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR RH

En recrutement, la quasi-totalité des grandes entreprises utilisent des ATS pour le tri automatisé, l'IA générative y restant plus restreinte (5). Le skills-based hiring élargit le vivier, mais la CNIL (6) a identifié des biais algorithmiques, notamment de genre, et plus de la moitié des outils de screening ne sont pas audités annuellement (7). En formation, un socle minimal suffit à faire basculer durablement les salariés vers un usage régulier (8) : la dose efficace est connue, l'action manque à l'échelle.

## L'ENTREPRISE PLATEFORME ET SON REVERS

Au-delà des processus, c'est le modèle qui mute. Gartner (9) prévoit que 40 % des applications d'entreprise intégreront des agents IA d'ici fin 2026 (contre 5 % en 2024). La DRH n'administre plus un effectif stable : elle orchestre un écosystème de talents internes, d'experts à la demande et d'agents IA spécialisés. Josh Bersin (10) nomme «Superworker» l'individu démultiplié par l'IA. La suppression des silos RH devient alors un levier stratégique majeur. Le cadre Hybrid Intelligence Teams (11) formalise la répartition : puissance computationnelle côté IA, jugement, pilotage et éthique côté humain.

Cette mutation a pourtant un coût que les discours enthousiastes occultent. D'abord, l'AI

Slop : cette prolifération de contenus produits vite et mal qui transfère au destinataire la charge de trier, vérifier, reformuler et qui en retour dilue la responsabilité. Ensuite, la santé mentale : un article dans Harvard Business Review (12) montre que l'IA au travail intensifie rythme et densité plutôt qu'elle ne libère du temps, alimentant une charge mentale diffuse. Sans régulation collective (normes d'usage, et limites temporelles) l'IA semble constituer un facteur systémique de dégradation du bien-être, malgré ses gains apparents.

## LES JUNIORS : LA GÉNÉRATION SACRIFIÉE DU NON-RECRUTEMENT

C'est l'angle le plus négligé du débat. L'IA ne licencie pas les juniors : elle empêche leur embauche. L'Anthropic Economic Index (13) documente ce ralentissement du recrutement d'entrée de carrière : non-recrutement, pas suppression de postes. Toute une génération entre sur un marché où ses premières missions sont désormais faites par l'IA.

L'ironie est double. Gartner (14) annonce que d'ici 2026, la moitié des organisations exigeront des évaluations «AI-free» mesurant la capacité à penser sans IA. Ces mêmes recruteurs réclament pourtant des profils «augmentés». On évalue la capacité à s'en passer, et on embauche ceux qui savent s'en servir.

Pour les DRH et les écoles, l'enjeu est triple : repenser les parcours d'intégration pour que les juniors montent en compétences réelles, pas seulement en prompting ; exiger d'eux qu'ils prouvent leur valeur par des projets concrets défendables ; concevoir des apprentissages qui évitent l'atrophie cognitive.

L'IA doit être une auxèse, non une prothèse : un amplificateur de capacités, non un substitut qui atrophie.

Au-delà de ces diplômés, c'est la pérennité du modèle : avec des départs massifs à la retraite, une entreprise qui n'intègre plus de juniors perd sa capacité à former ses experts de demain.

## L'AI ACT ET LES QUATRE IMPÉRATIFS DE LA DRH

Depuis février 2025, l'IA émotionnelle au travail est interdite. À partir d'août 2026, les systèmes «à haut risque» en RH (tri, évaluation, promotions) devront respecter traçabilité, supervision humaine et information des salariés, sous peine de sanctions jusqu'à 35 M€ (15). L'accord GEPP-IA signé par BPCE en septembre 2025 (16), à l'unanimité syndicale, prouve qu'une négociation féconde est possible.

Le World Economic Forum (17) estime que 39 % des compétences seront obsolètes d'ici 2027 ; 8 % seulement des entreprises françaises ont pourtant déployé l'IA à grande échelle. Pour la DRH, quatre impératifs : devenir stratège de la recomposition des compétences (mapper les tâches, pas les postes) ; architecturer les

équipes hybrides humain-IA par avantage comparatif ; piloter l'IA et sa conformité comme une transformation, pas un déploiement d'outil ; protéger les juniors en réinventant leurs parcours d'entrée et leurs trajectoires d'évolution.

Cette recomposition est plus rapide, plus profonde, plus systémique. La DRH qui ose la piloter ne sera plus une fonction support : elle deviendra le centre de gravité stratégique de l'entreprise plateforme, au service d'une vision CEO encore largement à construire.

## Notes et sources

- (1) McKinsey, The State of AI, nov. 2025 : <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>.
- (2) Gallup, AI at Work, 2025 : <https://www.gallup.com/workplace/701195/frequent-workplace-continued-rise.aspx>.
- (3) Parlons RH, Baromètre Parlons RH – La révolution IA des RH est devant nous, 2025 : <https://www.parlonsrh.com/barometre-parlons-rh-la-revolution-ia-des-rh-est-devant-nous/>.
- (4) Kelio-OpinionWay, Baromètre IA & RH, édition 2026 : <https://www.kelio.com/fr/societe/actualites/ia-rh-barometre2026.html>.
- (5) Sur l'usage majoritaire des ATS vs IA générative en recrutement : <https://www.demandsage.com/companies-using-ai/> ; <https://fortune.com/article/gen-z-no-resumes-companies-turning-to-skills-based-recruitment/>.
- (6) et (7) Biais algorithmiques et absence d'audit des outils de screening (synthèse CNIL / Gartner) : <https://neuraking.com/47657/analyse-des-biais-dans-les-algorithmes-de-recrutement/>.
- (8) Chief Learning Officer, AI in 2025: The Turning Point for L&D, 27 oct. 2025 : <https://www.chieflearningofficer.com/2025/10/27/ai-in-2025-the-turning-point-for-learning-development/>.
- (9) Gartner, Predicts 40% of Enterprise Apps Will Feature Task-Specific AI Agents by 2026, août 2025 : <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-08-26-gartner-predicts-40-percent-of-enterprise-apps-will-feature-task-specific-ai-agents-by-2026-up-from-less-than-5-percent-in-2025>.
- (10) Josh Bersin, Superworker & AI-Powered HR, 2024-2025.
- (11) R. Eccles et al., Hybrid Intelligence Teams, v3.0, déc. 2025 : <https://roberteccles.com/wp-content/uploads/2025/12/Hybrid-Intelligence-Teams-V-3.0-PDF.pdf>.
- (12) Harvard Business Review, AI Doesn't Reduce Work, It Intensifies It, fév. 2026 : <https://hbr.org/2026/02/ai-doesnt-reduce-work-it-intensifies-it>.
- (13) A. Goudey, IA et marché du travail : ce que révèle le rapport Anthropic, mars 2026 : <https://alain.goudey.eu/side/2026/03/06/ia-et-marche-du-travail-ce-que-revele-et-ce-que-ne-dit-pas-le-nouveau-rapport-danthropic/>.
- (14) Gartner, évaluations «AI-free» (citée par LeMagIT) : <https://www.lemagit.fr/actualites/366633467/Gartner-prevoit-un-retour-en-force-de-lesprit-critique-face-a-lia-generative>.
- (15) Règlement (UE) 2024/1689 – AI Act : <https://eur-lex.europa.eu>.
- (16) Groupe BPCE, Accord GEPP-IA, septembre 2025.
- (17) World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025 : <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.

*Alain Goudey*





# PRÉPARER AVANT DE DÉPLOYER: LE CHAÎNON MANQUANT DE LA TRANSFORMATION IA

POURQUOI LA VRAIE PRIORITÉ RH N'EST PAS D'INTÉGRER L'IA MAIS DE  
RENDRE L'ORGANISATION CAPABLE DE L'ABSORBER ?

# Analyse la mécanique du Deploy & Pray : lancer vite en espérant que ça marche. Le coût caché : trois dettes (compétences, sociales, réglementaires) qu'on découvre trop tard.



**JEAN-NOËL CHAINTREUIL**  
EXPERT RH & IA, PEOPLE PREPAREDNESS,  
FONDATEUR DE CHANGE FACTORY, ENSEI-  
GNANT LA SORBONNE ET UC LOUVAIN,  
AUTEUR DE RH & IA (DIATEINO, NOV.  
2025)



Un ComEx valide le déploiement de l'IA générative sur 15 000 postes. Six mois plus tard, le taux d'adoption plafonne à 11 %. Ce n'est pas un accident. C'est un symptôme. Celui d'une maladie managériale qui a désormais un nom : le Deploy & Pray.

## LE DÉPLOIEMENT À VIDE

Le réflexe par défaut des organisations qui confondent vitesse de déploiement et capacité d'absorption.

Toujours le même scénario. Un board convaincu que l'IA est une priorité stratégique. Une DSI qui exécute à grande vitesse. Et des équipes qui regardent passer le train. Du CAC 40 aux ETI en transformation, rien ne change. Cette répétition devrait alerter.

Le Baromètre des DRH 2025 (WTW / ABV Group / RH&M) pose les chiffres. L'intégration de l'IA bondit de 24 points dans les priorités de transformation, pour atteindre 55 %. Dans le même temps, plus de la moitié des DRH estiment leur entreprise en retard. Et seules 40 % se déclarent prêtes à l'intégrer.

L'outil avance. L'organisation ne suit pas.

Ce décalage a un nom : le Deploy & Pray. Déployer et prier pour que ça prenne. Un piège silencieux, parce que les dégâts mettent du temps à remonter. Le taux d'adoption stagne. Les early adopters tournent en circuit fermé. Les autres attendent, lucides. Et six mois plus tard, le ComEx cherche à comprendre pourquoi l'investissement ne produit aucune valeur visible.

La donnée la plus récente donne le vertige.

Selon l'Anthropic Economic Index, publié en mars 2026, l'IA pourrait théoriquement couvrir 94 % des tâches dans les métiers informatiques et mathématiques. La couverture réelle ? 33 %. L'écart entre le potentiel technologique et l'absorption organisationnelle n'est pas un retard d'adoption. C'est un gouffre de préparation.

## LES DETTES INVISIBLES

On planifie la montée en compétences sans avoir identifié les compétences qui vont disparaître.

Ce décalage ne se résume pas à un retard de conduite du changement. Il crée des dettes. Non financières mais organisationnelles. Elles se paient en temps, en confiance et en talent.

La première est une dette de compétences. On automatise avant de requalifier. 89 % des DRH placent le développement des compétences en priorité. Mais combien ont cartographié l'impact concret de l'IA sur les postes existants ? Combien savent quelles compétences vont muter ou émerger dans les 18 prochains mois ? Le WEF estime que 39 % des compétences clés des salariés changeront d'ici 2030 et que 59 travailleurs sur 100 auront besoin d'être requalifiés. Cette question revient dans la quasi-totalité des organisations rencontrées. La réponse est presque toujours la même : «On n'en est pas encore là.»

La deuxième dette est plus corrosive : la confiance. Quand l'IA arrive sans explication, sans co-construction, les équipes ne résistent pas par incompetence. Elles résistent par lucidité. Personne n'adopte un outil dont il ne comprend ni la logique ni les conséquences sur



son propre poste. Ce qu'il faut construire, c'est de la traçabilité, de l'explicabilité et un droit de contestation. Pas un plan de communication interne.

La troisième dette est réglementaire. L'IA Act entre en vigueur. 59 % des DRH considèrent la CSRD comme prioritaire. L'exigence de transparence monte de tous côtés. Pourtant, dans la grande majorité des organisations, les garde-fous éthiques arrivent après le premier incident. L'éthique est traitée comme correctif, jamais comme prérequis.

### PEOPLE PREPAREDNESS : MESURER CE QUE PERSONNE NE MESURE

On ne pilote que ce qu'on mesure. Et personne ne mesure la capacité d'absorption.

Depuis plusieurs mois, un travail mené entre terrain et recherche m'a conduit à structurer un cadre : la People Preparedness.

Le constat de départ est simple : la conduite du changement intervient après la décision et la formation ne couvre qu'une dimension. Il manque un étage en amont. Avant de déployer l'IA, une organisation devrait répondre à une seule question : est-elle capable de l'absorber ?

Le mot preparedness n'est pas choisi au hasard. Aux États-Unis, c'est devenu le terme de référence pour désigner la capacité d'anticipation face aux risques de l'IA. OpenAI publie son Preparedness Framework dès 2023, mis à jour en avril 2025, qui classe les modèles par niveaux de risque et impose des garde-fous proportionnels. Anthropic suit la même logique avec sa Responsible Scaling Policy, dont la version 3.0 (février 2026) déclenche automatiquement des niveaux de sécurité renforcés dès qu'un seuil de capacité est franchi. Google DeepMind fait de même avec son Frontier Safety Framework.

Le point commun de ces cadres : aucun ne déploie sans évaluer la capacité du système récepteur. Le WEF a formalisé cette tension dans son rapport Four Futures for Jobs. Ses quatre scénarios pour l'emploi en 2030 se construisent autour de deux axes : le rythme d'avancement de l'IA et le degré de préparation des actifs. Quand l'IA accélère et que la préparation ne suit pas, le scénario s'appelle The Age of Displacement.

Cette démarche transpose la logique de preparedness là où le DRH a la main : l'équipe, le métier, le site. Le référentiel issu de ce travail articule neuf dimensions, des compétences à la gouvernance, en passant par la culture managériale, la confiance des équipes, la maturité data ou la capacité d'apprentissage continu.

L'objectif n'est pas d'empiler un audit de plus. C'est de rendre visible un angle mort que l'on retrouve partout : les organisations mesurent

leur investissement technologique, jamais leur capacité humaine à en faire quelque chose. Trois exemples, tirés du terrain.

Les managers. C'est la première ligne qui cède. Dans la plupart des organisations accompagnées, le manager de proximité est le grand oublié du plan IA. On lui demande de piloter des équipes augmentées sans l'avoir formé, sans lui avoir donné un mandat clair pour arbitrer entre automatisation et maintien de l'expertise humaine. Résultat : il bloque ou il laisse faire, ce qui revient au même. L'intervention la plus efficace observée, c'est un atelier de deux heures avec les N-1, non pas sur l'IA mais sur ce que l'IA va changer dans leur façon de déléguer, de contrôler et de décider. Quatre questions structurent la séance :

- *Quelle tâche est-ce que je continue à confier à un humain et pourquoi ?*
- *À quoi je vois que l'outil dérape ?*
- *Comment j'évalue quelqu'un qui produit deux fois plus avec l'IA ?*
- *Et moi, qu'est-ce que je dois apprendre pour rester un manager légitime ?*

Deux heures suffisent. Pas un MOOC de douze semaines.

Le redesign du travail. L'IA ne remplace pas un poste : elle reconfigure des tâches. Pourtant, l'immense majorité des projets IA observés plaquent un outil sur un organigramme figé. L'analyste crédit continue de faire les mêmes gestes, avec un copilote en plus. Rien ne bouge dans la fiche de poste, rien ne bouge dans l'évaluation annuelle. Six mois plus tard, l'outil est ouvert sur l'écran et fermé dans la tête. Une démarche éprouvée : prendre trois métiers exposés, les ouvrir tâche par tâche, et statuer pour chacune sur ce qui revient à l'humain, ce qui passe à la machine, ce qui disparaît. L'exercice tient en une demi-journée par métier, à condition d'y associer un opérationnel et pas seulement un RH. Le résultat, c'est un rôle redéfini, pas un rôle aplati. Et une fiche de poste qu'on peut enfin évaluer.

La gouvernance IA. Qui décide de déployer ? Qui évalue les risques ? Dans la plupart des entreprises observées, la réponse est la même : la DSI décide, la RH n'est même pas dans la pièce. Il n'existe aucune instance de gouvernance IA où les RH siègent. Et quand une charte IA existe, elle a été rédigée par le juridique sans consulter les métiers. Le bon réflexe : ne pas attendre d'être invité. Créer un comité de préparation IA. Trois personnes suffisent au départ : un RH, un opérationnel, un représentant du dialogue social. Une réunion par mois, deux missions claires : faire remonter les signaux faibles du terrain, porter les arbitrages au ComEx avant que la DSI ne tranche seule. La légitimité se construit en agissant, pas en attendant un titre.

L'intuition derrière ce référentiel est systémique.

Compétences, confiance et éthique ne sont pas des chantiers séparés : ils forment un seul système. Plusieurs organisations rencontrées ont investi massivement sur la compétence sans toucher à la confiance. Six mois plus tard, les formations étaient suivies. Les outils restaient fermés. La People Preparedness fait le lien : elle mesure la capacité d'absorption et connecte les dimensions entre elles. Parce que l'enjeu dépasse la préparation. Il s'agit de placer les collaborateurs en position de travailler avec l'IA, d'en tirer de la valeur, d'amplifier leur impact plutôt que de le subir.

Le résultat est contre-intuitif. Les organisations qui prennent le temps de préparer vont plus vite. Les objections se traitent en amont, pas en crise. Les managers deviennent des relais au lieu de devenir des freins. Un groupe bancaire a divisé par deux son délai de déploiement d'un outil de scoring crédit en structurant un diagnostic préalable avec les équipes risque et conformité. La clef : les analystes avaient compris en amont ce que l'IA allait changer dans leur quotidien et ce qui restait entre leurs mains.

Ils ne subissaient pas le changement. Ils l'avaient co-construit. C'est cette bascule (du subi au choisi) qui transforme un déploiement en avantage réel.

### LE DRH DOIT ÊTRE DANS LA CAGE D'ESCALIER

Si les RH ne pilotent pas la préparation, personne ne le fera.

Dans Severance, la série Apple TV+, un employé découvre que sa vie professionnelle et sa vie personnelle ont été chirurgicalement séparées. Deux mondes. Deux étages. Zéro circulation. Beaucoup d'entreprises font exactement ça avec l'IA : elles séparent la décision technologique de ses conséquences humaines. Le board décide en haut. Les équipes encaissent en bas. Personne dans la cage d'escalier.

C'est pourtant là que le DRH devrait se tenir. Là où circulent les tensions, les compétences, les peurs et les opportunités.

Anthropic vient de publier la cartographie la plus précise à ce jour de l'exposition des métiers à l'IA. Les profils les plus touchés sont plus éduqués, mieux rémunérés, plus souvent féminins. Le recrutement des 22-25 ans dans les métiers exposés ralentit déjà. Ce ne sont pas des licenciements massifs. C'est un gel silencieux. L'emploi ne disparaît pas dans un fracas. Il s'évapore par la porte d'entrée qu'on cesse d'ouvrir.

En 2026, l'IA redéfinit qui on embauche et ce qu'on attend d'eux. Le DRH qui observe ça de loin accumulera quelques gains d'efficacité et beaucoup d'angles morts. La People Preparedness lui donne un mandat qu'il n'a jamais eu : intervenir avant que la technologie n'arrive, pour que l'organisation sache quoi en faire.

Dans Ted Lasso (probablement l'une de mes séries préférées), un coach américain débarque à Londres pour entraîner une équipe de football (le vrai, pas du football américain) dont il ignore les règles. Sa première décision n'a rien de tactique. C'est un mot scotché au mur du vestiaire : BELIEVE. Toute la saison travaille ce mot comme une infrastructure invisible. Une confiance accordée à des gens qui n'ont encore rien prouvé. Un droit à l'erreur qui transforme chaque échec en apprentissage utile pour le collectif. Quand la performance vient, elle a été préparée par tout ce qui n'était pas la performance.

Le DRH face à l'IA devrait s'en inspirer.

*Jean-Noël Chaintrenil*







## CHAPITRE 4 DU CHANTIER IA AU PILOTAGE RH LA BOÎTE À OUTILS



# IA & RH : ET SI LA TRANSFORMATION VENAIT ENFIN DU TERRAIN ?





Chez Michelin, la transformation IA des RH ne vient ni des plans ni des experts : une communauté de 40 citizen developers RH construit ses propres cas d'usage à partir d'irritants métiers réels. 120 initiatives, la valeur et l'adoption comme seuls critères de tri.



**KARIMA AKBACHE EL AJARROUMI**  
**RH DIGITAL TRANSFORMER MICHELIN**



Face à l'accélération de l'intelligence artificielle, les directions des ressources humaines sont confrontées à un défi inédit : expérimenter rapidement, créer de la valeur, tout en évitant la dispersion d'initiatives peu alignées avec les enjeux des métiers RH.

Dans de nombreuses organisations, la réponse consiste à structurer des stratégies d'ensemble, portées par des experts ou des équipes spécialisées.

Mais une autre approche émerge progressivement, plus organique, plus pragmatique. Et si la transformation ne venait ni des plans, ni des experts... mais du terrain lui-même pour mieux répondre à ses attentes.

### **QUAND LA TRANSFORMATION COMMENCE PAR LES USAGES**

Chez Michelin, tout démarre par une question simple, posée par la direction RH, que nous proposons de traiter lors d'un atelier de type Propose Event en novembre 2024 : "In a world where AI & Data unlock almost limitless possibilities, what use cases should we focus on now to drive significant progress in our HR jobs?"

Plutôt que d'apporter une réponse centralisée, le choix est fait de laisser les collaborateurs s'emparer. Une communauté de 40 volontaires se constitue alors. Des professionnels RH issus de différents métiers, répartis à l'international, décident de poursuivre l'exploration. Ils ne sont pas de profil technique particulier. Ils ne sont pas spécialistes de l'intelligence artificielle. Ce sont des acteurs du terrain. Des "citizen developers", au sens où ils s'approprient les outils numériques pour concevoir eux-mêmes des solutions adaptées à leurs besoins.

### **PARTIR D'UN PROBLÈME RH AVANT DE PARLER DE TECHNOLOGIE**

Très rapidement, un principe fondateur s'impose dans la démarche. Il ne s'agit pas de faire de l'IA pour l'IA. Il s'agit de résoudre des problèmes concrets liés au domaine des RH.

Chaque cas d'usage est ainsi construit à partir de questions simples : quel est l'irritant métier à adresser ? où se situent les pertes de temps ou de qualité ? quelles sont les frictions dans l'expérience des utilisateurs ?

Cette étape permet d'éviter un écueil fréquent : développer des solutions technologiques sans répondre à un véritable besoin. Elle ancre la démarche dans une logique de valeur.

### **APPRENDRE EN FAISANT : L'ÉMERGENCE DE "CITIZEN DEVELOPERS"**

La communauté fonctionne comme un espace d'expérimentation continue. Les participants y testent des approches, partagent leurs retours d'expérience et construisent progressivement des solutions adaptées à leurs usages. Les sujets abordés sont variés — design thinking, IA générative, automatisation, analytics — mais toujours abordés de manière concrète. La montée en compétence se fait par la pratique.

Progressivement, ces professionnels RH développent une capacité nouvelle : transformer un besoin métier en solution opérationnelle. La transformation change alors de nature. Elle ne repose plus sur une minorité d'experts, mais sur une capacité diffuse, portée par les métiers eux-mêmes.

## MESURER LA VALEUR POUR PRIORISER LES INITIATIVES

Dans ce type d'approche, la question de la valeur devient centrale. Un cas d'usage n'est pas évalué en fonction de sa sophistication technologique, mais de son impact réel.

Les critères sont volontairement simples : gain de temps, amélioration de la qualité, réduction des frictions, amélioration de l'expérience utilisateur. Cette approche permet d'ancrer les initiatives dans le concret et de faciliter leur priorisation.

Dans certains cas, les gains sont immédiatement mesurables. Par exemple, l'utilisation d'outils d'aide à la rédaction permet de réduire significativement le temps nécessaire à la production de fiches de poste tout en améliorant leur clarté.

Dans d'autres cas, la valeur se construit dans la durée, à travers une meilleure cohérence des décisions ou une montée en maturité des pratiques.

## STRUCTURER POUR ÉVITER LA DISPERSION

La dynamique d'exploration produit rapidement un nombre important d'initiatives (120 initiatives). Cette richesse constitue un atout, mais elle nécessite d'être organisée. Une plateforme dédiée permet de centraliser les cas d'usage, de les rendre visibles et de les structurer selon leur impact et leur domaine d'application. Ce cadre transforme la dynamique. Les initiatives ne sont plus isolées. Elles se connectent, se complètent et, lorsque cela est pertinent, se regroupent pour devenir plus robustes. L'enjeu n'est plus de produire toujours plus d'idées, mais de renforcer celles qui créent réellement de la valeur pour les salariés et les professionnels HR.

## DU QUOTIDIEN OPÉRATIONNEL À LA DÉCISION RH

Les cas d'usage développés couvrent un spectre large.

Certains permettent de simplifier des activités quotidiennes. L'aide à la rédaction des fiches de poste en est un exemple représentatif : en structurant les informations et en générant un contenu initial de qualité, ces outils réduisent les délais, limitent les allers-retours et améliorent la lisibilité des descriptions.

D'autres cas d'usage adressent des processus plus structurants. Dans le domaine du job grading, par exemple, l'exploitation des données historiques permet d'apporter un éclairage complémentaire aux experts, en renforçant la cohérence des évaluations.

Dans tous les cas, ces solutions partagent un point commun : elles sont conçues à partir des usages, par et pour ceux qui en vivent les

contraintes.

## L'ADOPTION COMME VÉRITABLE CRITÈRE DE SUCCÈS

Dans ce type de démarche, la réussite ne se mesure pas uniquement à la qualité d'une solution, mais à son appropriation.

L'adoption devient un indicateur central. Elle s'observe à travers l'usage réel : fréquence d'utilisation, récurrence dans le temps, diversité des profils utilisateurs, capacité à être réutilisée dans d'autres contextes.

Un cas d'usage peu utilisé est systématiquement re-questionné, indépendamment de sa qualité initiale. À l'inverse, une solution largement adoptée devient un levier prioritaire pour un déploiement à plus grande échelle.

Cette logique permet de connecter directement innovation et valeur.

## DU TERRAIN À L'IMPACT : STRUCTURER L'ACCÉLÉRATION

Pour passer de l'expérimentation à la création d'impact, un dispositif de priorisation est progressivement mis en place.

Les cas d'usage sont examinés, challengés et sélectionnés en fonction de leur potentiel. Les initiatives les plus prometteuses bénéficient d'un accompagnement spécifique de nos équipes techniques pour être renforcées et déployées au niveau du groupe.

Ce mécanisme permet de transformer une dynamique d'innovation locale en un véritable pipeline structuré.

## REMETTRE L'HUMAIN AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION

Paradoxalement, cette transformation n'est pas d'abord technologique. Elle repose sur une dynamique humaine : engagement, apprentissage, collaboration.

En partant du terrain, en structurant les initiatives et en plaçant la valeur et l'adoption au cœur du dispositif, une capacité essentielle est créée : celle d'apprendre et de s'adapter en continu.

L'intelligence artificielle devient alors un levier au service de cette ambition.

Non pas un objectif en soi, mais un moyen d'augmenter la capacité collective à résoudre des problèmes, à améliorer les pratiques et à créer de la valeur au service des employés.

Et c'est peut-être là que se joue, aujourd'hui, la véritable transformation des ressources humaines.



## REGARDS CROISÉS : DEUX CAS D'USAGE POUR TRANSFORMER LES RH

| Simplifier le quotidien RH | Éclairer les décisions RH | | --- | --- | | Rédiger une fiche de poste en quelques minutes | Vers un job grading plus cohérent grâce à la data | | Dans de nombreuses organisations, la rédaction des fiches de poste reste une activité longue et itérative. Les managers y consacrent un temps important, et les recruteurs doivent fréquemment compléter ou clarifier les informations. | Le job grading est un processus structurant, mais souvent complexe. Il repose sur l'expertise des évaluateurs et sur des comparaisons avec des postes existants, alors même que les données historiques restent difficiles à exploiter. | | À partir de ce constat, une solution simple a été développée par des professionnels RH : un outil basé sur l'IA qui guide le manager à travers quelques questions clés. | L'initiative consiste à exploiter ces données historiques en combinant IA générative et machine learning, afin de structurer l'information et d'appuyer les évaluations. | | Une première version de la fiche de poste est générée automatiquement, puis enrichie et adaptée selon le contexte (interne

ou externe, multilingue). | Un agent permet de standardiser les descriptions de poste, qui sont ensuite transformées en données exploitables pour soutenir l'analyse des critères de grading. | | Les bénéfices sont immédiats : un gain de temps estimé entre 20 et 30 minutes par fiche, une meilleure qualité rédactionnelle et une réduction des allers-retours entre managers et recruteurs. | L'objectif n'est pas de remplacer l'expert, mais de lui apporter un éclairage complémentaire fondé sur les données accumulées. | | Ce cas illustre une première forme de transformation : une IA intégrée au plus près des usages, conçue par les équipes elles-mêmes pour résoudre un irritant concret. | Les premiers résultats montrent un gain de temps, une meilleure cohérence des évaluations et un renforcement de l'objectivité. | | Ce cas illustre une seconde transformation : une IA qui ne se limite pas à automatiser, mais qui améliore la qualité des décisions RH. |

*Fatima Abbache El Ajamouri*





# **CO-INTELLIGENCE «HOMME-MACHINE» : LE NOUVEAU RÔLE STRATÉGIQUE DES DRH**



A mesure que les systèmes d'intelligence artificielle s'invitent dans le quotidien des entreprises, la fonction ressources humaines revêt un caractère stratégique. La DRH voit son rôle et sa posture redéfinis. Entre promesse de gains de productivité, recomposition des métiers et montée des enjeux éthiques, le rôle de la DRH n'a jamais été aussi stratégique dans la conduite des différentes transformations.

L'image est devenue familière dans de nombreuses organisations, celle d'un responsable RH qui échange avec un assistant conversationnel (ChatGPT, Claude, Copilot, Mistral, Gemini ...) pour rédiger une offre d'emploi, analyser des candidatures, préparer un rapport ou recueillir un avis. Cette scène illustre une mutation structurelle. L'essor de l'intelligence artificielle, sous sa forme générative (IA Gen), ne se limite plus à un rôle d'outil ; elle participe à une transformation plus large de la fonction RH, à l'intersection entre automatisation des processus, gestion des compétences et création de valeur.

Brynjolfsson et McAfee ont posé, dès 2014, les bases de cette lecture dans «The Second Machine Age». Pour ces auteurs, les technologies numériques, au-delà d'accroître la productivité, transforment la nature même du travail. Une analyse qui trouve aujourd'hui une résonance particulière dans les pratiques RH de nombreuses organisations, qu'elles soient publiques ou privées.

Dans cet article, nous allons analyser le nouveau rôle de la DRH qui pilote à la fois l'intégration de l'IA auprès des collaborateurs, mais aussi les différentes transformations qui en découlent.



**WASSIM MIMECHE**

**ENSEIGNANT-CHERCHEUR À SUP DE V – CCI  
PARIS ET CONSULTANT EN STRATÉGIE &  
TRANSFORMATION DIGITALE**



### **LE RÔLE STRATÉGIQUE DE LA DRH À L'ÈRE DE L'IA**

La fonction RH est passée, au fil des années, d'un rôle d'administration du personnel (recrutement, gestion des paies, suivi des dossiers administratifs, gestion des congés, archivage des dossiers, publication d'offres d'emploi, ...) à un rôle plus stratégique (développement des talents, gestion de la carrière des collaborateurs, conduite du changement, pilotage de la culture organisationnelle, participation aux décisions stratégiques, ...). Si ce rôle stratégique de la fonction RH n'est pas nouveau, l'IA le renforce davantage dans le cadre de l'acquisition, du développement et de la rétention des talents.

L'automatisation des processus opérationnels a libéré les professionnels RH des tâches répétitives pour les repositionner sur des enjeux stratégiques. Aujourd'hui, la valeur ajoutée de la DRH réside dans sa capacité à articuler technologie, capital humain et stratégie d'entreprise. Le rapport du cabinet EY (2025) intitulé «IA : quels gains de productivité pour les entreprises ?», complète cette analyse et souligne la nécessité d'investir à la fois dans les outils et dans les compétences afin de générer

de la valeur grâce à l'IA. Ce second volet est déterminant, car aucune transformation, dans le sens positif du terme, ne peut se produire sans compétences adaptées, sans une culture d'entreprise propice à leur développement et sans un environnement permettant d'intégrer les effets de cette transformation. C'est justement là que réside l'intérêt stratégique de la fonction RH qui doit accompagner les autres transformations que produirait les systèmes intelligents.

Mais, au-delà du rôle stratégique de la fonction RH, c'est ce passage d'une fonction «transactionnelle» à une fonction «transformationnelle» qui est déterminant pour les organisations (Lawler et Boudreau, 2015). La DRH doit être consciente des enjeux digitaux qui se préparent à l'ère de l'IA et d'être en mesure d'influencer les choix organisationnels à moyen et long terme. Les directions RH ont pour missions d'évaluer les besoins en compétences dont pourrait avoir besoin l'entreprise, de prévoir les moyens nécessaires pour les attirer, de favoriser une culture d'entreprise en phase avec les différentes mutations (agilité, test & learn, nouveaux métiers ...) et de se préparer à l'émergence de nouveaux modes de collaboration.

## **L'IA COMME SOURCE D'AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ DES RESPONSABLES RH**

Les systèmes d'IA font émerger des opportunités impressionnantes liées à la productivité au travail, mais aussi une rupture tout à fait nouvelle puisque c'est maintenant le travail administratif et intellectuel qui est impacté par les systèmes d'IA (Fallery, 2025).

L'un des effets les plus documentés de l'intégration de l'IA dans la GRH concerne l'automatisation des tâches répétitives et chronophages. Selon Budhwar et al. (2022), les organisations ayant adopté des outils d'IA en GRH observent des améliorations notables en matière d'efficacité opérationnelle, de réduction des coûts RH, de productivité des collaborateurs et de qualité des décisions. Les systèmes d'IA permettent, par exemple, de filtrer instantanément des milliers de candidatures et de classer celles qui sont les plus pertinentes, libérant ainsi les professionnels RH de tâches à faible valeur ajoutée pour les orienter vers des missions à plus forte dimension stratégique et relationnelle. Cela pose, bien évidemment, des questions éthiques qui ne sont pas négligeables (ce point sera détaillé plus bas).

Les directions des ressources humaines qui s'appuient sur des systèmes d'IA pour analyser différents types de données, anticipent davantage les besoins en compétences, détectent les risques d'épuisement professionnel et personnalisent mieux les parcours de carrière (ce qui les positionnent comme de véritables partenaires stratégiques de la direction générale). Au-delà de la simple automatisation, l'IA permet aux spécialistes RH

de traiter d'importants volumes de données. Les organisations tirent le plus de valeur de l'IA non pas lorsqu'elles l'utilisent comme un simple outil technique, mais lorsqu'elles l'intègrent au cœur de leurs processus décisionnels, non comme décideur, mais comme source d'information qui peut analyser et croiser des quantités importantes de données tout en prenant en considération les enjeux éthiques qui en découlent.

## **LA DRH COMME ARCHITECTE D'UNE «CO-INTELLIGENCE» HUMAIN-MACHINE**

Certaines activités professionnelles à faible valeur ajoutée (comme la comptabilité de premier niveau) peuvent être très largement impactées par l'essor des systèmes d'IA générative et donc automatisées, mais c'est rarement le cas d'une fonction dans son ensemble. Il est surtout question d'une partie des tâches qui la composent, d'autant plus que les systèmes d'IA n'ont pas encore atteint le niveau de maturité attendu par les organisations. Cela conduit à une recomposition des métiers plutôt qu'une substitution pure, ce qui renforce le rôle de la DRH pour accompagner les différentes transformations en redéfinissant les contours des emplois futurs et en déplaçant la création de valeur.

L'enjeu pour les responsables RH est de faire une distinction fondamentale entre les tâches que les machines (IA) accomplissent mieux que les humains (traitement de volumes massifs de données, reconnaissance de patterns, calculs complexes...) et celles qui demeurent l'apanage de l'intelligence humaine : prise de décision (car, il faut bien que quelqu'un assume les conséquences), contextualisation, empathie, créativité, gestion des situations ambiguës ou non documentées... pour arriver à une forme de complémentarité «Humain-Machine». Le rôle de la DRH vise donc à encadrer l'adoption de l'IA et à anticiper les différents risques. Parmi ces risques figurent : les hallucinations de l'IA (génération de contenus erronés), la dépendance des organisations et des utilisateurs aux plateformes d'IA, les enjeux de confidentialité, l'usage informel de l'IA (Shadow AI), les cyberattaques, l'empoisonnement des modèles IA, ainsi que des problématiques éthiques (conformité réglementaire, droit d'auteur, RSE...). Plus largement, le risque majeur réside dans l'émergence d'une forme de «bêtise» artificielle et d'être «diminué par l'IA» (Fallery et Rodhain, 2026).

Si plusieurs études ont montré l'impact négatif de l'IA dans l'acquisition de compétences dans les métiers du «savoir», notamment auprès des jeunes et que l'IA serait davantage bénéfique pour des profils dit «expérimentés» que «juniors», d'autres études comme celle de Brynjolfsson et al. (2023) (portant sur 5 000 agents de support client) a montré que, dans certains cas, l'usage d'outils d'IA générative peut permettre un gain de productivité moyen de 15 % chez les travailleurs les moins expérimentés.



Les auteurs expliquent que l'IA peut jouer un rôle d'égalisateur des compétences, en permettant à des agents de service client moins aguerris de gagner rapidement en efficacité.

Au total, la généralisation de l'IA dans les processus RH conduit à repenser en profondeur la relation entre humains et machines. L'efficacité de ces systèmes reposant moins sur leur sophistication technique que sur leur appropriation par les utilisateurs et de ce qu'ils en font. Il s'agit de concevoir des organisations où les capacités humaines et technologiques forment une «co-intelligence» au service de l'humain.

## LES ENJEUX ÉTHIQUES DE L'INTÉGRATION DE L'IA DANS LES PRATIQUES RH

Plusieurs enjeux éthiques sont au cœur des préoccupations des DRH, on citera à titre d'exemple : la protection des données personnelles des salariés et des candidats, la transparence au niveau des critères de décisions automatisées, la prévention des discriminations, la garantie d'informations correctes constituent autant de défis pour les organisations...

Le recrutement constitue l'un des domaines les plus exposés aux dérives. Les systèmes de tri de CV, les outils d'analyse des entretiens vidéo et les systèmes de scoring des candidats promettent efficacité et objectivité. Mais cette promesse mérite d'être questionnée avec rigueur. Les systèmes d'IA peuvent reproduire, voire amplifier, des discriminations existantes dès lors qu'ils sont entraînés sur des données biaisées. L'exemple emblématique reste celui d'Amazon, qui a dû abandonner en 2018 un outil de recrutement automatisé après avoir constaté qu'il pénalisait systématiquement les candidatures féminines.

L'adoption à court termes des outils IA est fortement liée à leur intérêt (performance), à leur facilité d'utilisation et à leur coût. A long

termes, à leur transparence, à leur explicabilité et à la confiance que leur accordent les utilisateurs. Un système d'IA perçu comme une «boîte noire» génère méfiance du top management et contournement par les collaborateurs. Ce qui, in fine, pourrait réduire, voire annuler les bénéfices attendus.

*Wassim Mimeche*

## Références bibliographiques :

1. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014) : «The Second Machine Age : Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies», édition W. W. Norton & Company.
2. Brynjolfsson E., Li D. and Raymond L.R. (2023): «Generative AI at Work», Working Paper : [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w31161/w31161.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w31161/w31161.pdf).
3. Budhwar P., Malik A., De Silva T., Thevisuthan P. (2022) : «Artificial intelligence challenges and opportunities for international HRM : a review and research agenda», The International Journal of Human Resource Management, Vol 33, n° 6, pp. 1065-1097.
4. EY (2025) : «IA : quels gains de productivité pour les entreprises ?». [https://www.ey.com/fr\\_fr/insights/workforce/work-reimagined-survey](https://www.ey.com/fr_fr/insights/workforce/work-reimagined-survey).
5. Fallery, B (2025) dans «IA : regards croisés sur une nouvelle ère» [Dir. Wassim Mimeche], éditions Rex Hub. <https://www.calameo.com/read/00807624891e5f9e1ca73>.
6. Fallery, B et Rodhain F., (2026) : Systèmes d'IA Générative dans l'enseignement supérieur : le risque d'être «diminué par l'IA», Revue MTO, n°17, pp. 11 à 25.
7. Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2015) : «Global Trends in Human Resource Management : A Twenty-Year Analysis», éditions Stanford University Press.
8. Étude Mozaïk RH / Me&YouToo, janvier 2025, sur 3 159 dirigeants du SBF 120.
9. #TechYourPlace : initiative Mozaïk RH & Diversidays pour transformer les pratiques de recrutement des startups et scale-ups.
10. L'IA Act encadre l'usage des technologies d'IA en Europe.



# LES CAS D'USAGE SONT VOS ALLIÉS

## Practicad Applications





# Une grille de qualification qui invite les RH à entrer dans les projets IA dès le départ. Qui en porte la responsabilité ? Quels impacts métiers ? Quels risques sociaux ?



**CATHERINE CHAVANIER**  
**DRH GROUPE CDC HABITAT**



L'intelligence artificielle s'invite désormais dans les processus de travail, suscitant autant d'attentes que de questions. Pour les fonctions RH, l'enjeu n'est pas tant de déployer des technologies que de comprendre ce qu'elles transforment réellement dans le travail, les métiers et les compétences. Structurer les projets d'IA autour de cas d'usage concrets et d'expérimentations maîtrisées constitue à cet égard un levier précieux. Cette approche, que nous développons chez CDC Habitat, permet de passer des promesses aux faits, d'objectiver les impacts et de construire des trajectoires d'accompagnement responsables, au service à la fois de la performance et de la qualité des emplois.

Les projets d'intelligence artificielle sont aujourd'hui majoritairement structurés autour de cas d'usage concrets et de phases d'expérimentation, car l'IA ne se déploie pas comme une technologie classique. Sa performance et sa pertinence ne peuvent être garanties a priori : elles dépendent étroitement de la qualité des données disponibles, de leur structuration métier et de la capacité des modèles d'IA à produire des résultats fiables et explicables. Dans ce contexte d'incertitude, partir de besoins opérationnels précis permet de donner du sens aux projets, d'ancrer l'IA dans la création de valeur réelle et d'éviter une approche purement technologique. Le cas d'usage devient ainsi l'unité de base du pilotage : il permet d'identifier les processus

concernés, les gains attendus, les impacts organisationnels et humains, et de prioriser les initiatives. L'expérimentation, enfin, joue un rôle clé : elle permet de tester rapidement la faisabilité technique, d'observer les usages réels, de mesurer la valeur produite et de décider en connaissance de cause — ajuster, poursuivre ou renoncer — avant tout déploiement à grande échelle.

Dans cette démarche, l'association des ressources humaines dès les toutes premières étapes du projet est essentielle. En amont même de l'expérimentation, les RH ont un rôle clé à jouer pour analyser les effets potentiels du cas d'usage envisagé sur les conditions de travail, identifier les accompagnements nécessaires et anticiper l'évolution des métiers à moyen terme, en en estimant l'ampleur. Il s'agit notamment d'examiner, avant toute mise en test, la manière dont une solution d'IA pourrait redistribuer les tâches aujourd'hui réalisées par les salariés : quelles activités seraient assistées, partiellement automatisées ou transformées, et lesquelles resteraient inchangées. Ces premières hypothèses sur la future répartition des activités constituent un socle indispensable pour éclairer les décisions, préparer les dispositifs d'accompagnement et nourrir le dialogue social. Elles devront ensuite être confrontées à la réalité des usages, testées et objectivées au cours de l'expérimentation.

Chez CDC Habitat, cette approche se traduit par l'élaboration d'une grille de qualification et

d'analyse des cas d'usage IA, que nous mettons en œuvre dans le cadre des expérimentations des cas d'usage les plus significatifs. La qualification préalable repose d'abord sur des éléments objectivables et quantitatifs : nombre de salariés concernés, nombre de processus modifiés, entités organisationnelles impactées... Elle est ensuite complétée par une analyse plus qualitative des effets potentiels du cas d'usage sur les activités aujourd'hui pratiquées, les rôles et responsabilités, les compétences nécessaires à leur exercice, ainsi que sur les conditions de travail et la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).

Concrètement, cette analyse se traduit par une série de questions que nous nous posons systématiquement avec les managers et les référents des métiers concernés, lors de l'instruction des cas d'usage. Quelles tâches seront totalement ou partiellement assistées par l'IA, et quel volume d'activité représentent-elles aujourd'hui ? Les processus de travail seront-ils modérément ou profondément transformés ? Observera-t-on des transferts de tâches ou de responsabilités, ou la nécessité de faire évoluer certains rôles existants ? Quelles compétences devront évoluer, à quelle échelle, et avec quels besoins d'accompagnement ? L'analyse porte également sur l'évolution potentielle du sens du métier pour les collaborateurs qui l'exercent, sur l'équilibre des temps, sur l'évolution des activités de contrôle et sur les effets attendus sur les conditions de travail.

Cette analyse menée en amont doit structurer le déroulement même de l'expérimentation. Les hypothèses formulées ont vocation à être

testées, mesurées et objectivées afin d'être confirmées ou invalidées. À l'issue de cette phase, les résultats observés déboucheront sur des actions d'accompagnement concrètes : un plan d'accompagnement des salariés (formations aux systèmes d'IA, adaptation des processus et des organisations) et un plan de conduite des évolutions des métiers, inscrit dans les dispositifs de GEPP incluant le développement des compétences existantes, l'apprentissage de nouveaux savoir-faire et, si nécessaire, l'accompagnement des parcours professionnels.

Enfin, cette démarche structurée constitue un levier essentiel pour installer un dialogue social éclairé autour des enjeux de l'intelligence artificielle. En objectivant les impacts et en partant du travail réel, elle permet de dépasser les représentations abstraites ou anxiogènes de l'IA pour construire un diagnostic partagé. Il ne s'agit ni de projeter des scénarios globaux sur l'avenir du travail, ni de nier les transformations à l'œuvre, mais de partir de situations concrètes, d'associer les parties prenantes et d'avancer avec méthode et transparence. Les cas d'usages et leurs expérimentations deviennent ainsi un support de dialogue, permettant de construire collectivement les conditions d'un déploiement responsable de l'IA, au service à la fois de la performance de l'organisation et de la qualité de l'emploi.

*Catherine Chamier*







## ← AGILE PROJECT MANAGEMENT

# MAÎTRISER SES CHIFFRES ET ANTICIPER SES BESOINS CEVA TESTE L'IA RH À GRANDE ÉCHELLE

RETOUR D'EXPÉRIENCE DE LA FONCTION RH DE CEVA SANTÉ ANIMALE  
SUR L'ADOPTION D'UNE PLATEFORME D'IA RH PERMETTANT MAÎTRISE  
DES CHIFFRES ET SIMULATION DE SCÉNARIOS D'AVENIR

**L**es organisations sont toujours à la recherche de leviers de performance économique, sociale et sociétale. Elles souhaitent légitimement pouvoir s'appuyer sur une fonction RH capable d'éclairer les décisions stratégiques et d'anticiper les enjeux à venir. Encore faut-il l'outiller pour cela !



**NICOLAS BEAUJARD**  
DIRECTEUR C&B ET SIRH, GROUPE CEVA  
SANTÉ ANIMALE



**OLIVIER BURGER**  
DG EUROPE MAKILA AI



Il était une fois... la transformation RH chez Ceva Santé Animale

## 1. LE CONSTAT DE DÉPART : DES DONNÉES NOMBREUSES, MAIS ENCORE SOUS-EXPLOITÉES

«Chez Ceva Santé Animale, on est déjà bien équipé et il y a beaucoup de données et de KPIs pour les RH. Et c'est tant mieux !» nous dit Nicolas Beaujard, directeur de la rémunération, de l'organisation et des systèmes d'information RH du groupe,

«Ce serait encore mieux si la donnée était plus rapidement accessible, en un seul endroit, et si la fonction RH pouvait projeter l'organisation dans le futur dans toutes ses composantes pour mieux anticiper les enjeux, les plans d'action associés et ainsi mieux servir le groupe en orientant le futur», ajoute-t-il.

C'est l'objet même de la récente modernisation de la fonction RH de Ceva Santé Animale en s'équipant d'une plateforme d'IA RH, Makila AI.

«Il y a eu deux temps dans ce projet», explique-t-il.

«Dans un premier temps, il s'agissait de définir les besoins en données et indicateurs pour piloter l'organisation aujourd'hui». Bien sûr, il ne s'agit pas chez Ceva Santé Animale de remplacer les RH par des experts du chiffre, mais de leur permettre de compléter des impressions ou des intuitions par du factuel, quand on le peut.

«On peut douter ou remettre en question les impressions, mais moins les faits. C'est d'ailleurs ce que d'autres fonctions et

directions opérationnelles font. Tout n'est pas réductible à des chiffres bien sûr, mais ceux-ci peuvent révéler ou confirmer certaines idées. Il s'agit de prendre des décisions plus solides et plus rapidement», conclut-il.

Deuxième temps : «comment anticiper ? Comment éviter de découvrir trop tard des actions qui auraient pu être anticipées ? Par exemple des recrutements à faire, des formations ou des mobilités à organiser, ou des dérives de masse salariale qu'on ne réalise que trop tard ? Quel impact tel ou tel scénario d'avenir a sur mon absentéisme, sur mes départs, ma masse salariale, etc.»

Un bon outil doit permettre aux RH de faire avec leur manager des scénarios d'avenir de leur organisation basés sur l'historique des données des salarié(e)s et sur des paramètres d'avenir : plan de charge, salaires, compétences, mobilités, etc. et de savoir quel plan d'action optimise mieux la marche de l'entreprise étant donné son objectif pluriannuel.

## 2. LE DÉPLOIEMENT : ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION ET LEVER LES FREINS

Comment la fonction RH de Ceva Santé Animale a-t-elle réagi à ce projet ?

Pour Nicolas Beaujard, comme dans beaucoup d'entreprises, la fonction RH souhaite à la fois s'équiper pour pouvoir parler la langue des chiffres des managers sur le passé, présent et le futur de l'organisation. Et également se simplifier la tâche. Les RH n'ont ni le temps ni l'appétence pour des systèmes ou des tableaux de chiffres complexes.



La donnée doit être disponible, fiabilisée, unifiée, c'est-à-dire, accessible à un seul endroit et le RRH doit pouvoir faire des scénarios du futur de son périmètre pour orienter son futur avec ses actions du présent, en concertation avec son manager. Maîtriser mieux son avenir en quelque sorte. Sans avoir besoin de devenir un(e) technicien de la data ou de l'IA.

Nicolas ajoute que «néanmoins des difficultés existent dans la mise en œuvre de ce type de projet comme par exemple l'infrastructure SIRH de l'entreprise qui peut ajouter une complexité dans la consolidation des données comme dans celle de la qualité. Il ne faut pas non plus négliger l'accompagnement des RH ; Certes il ne s'agit pas de difficultés à lire des données mais de difficultés liées à la mise en place d'une routine de pilotage et de communication auprès des clients internes de l'entreprise.

Et l'IA n'est pas une boule de cristal, il faut pour cela la tester et la mettre à l'épreuve pour s'assurer de résultats cohérents.»

Avoir une plateforme de données et d'IA, c'est un peu le rêve de pas mal de DRH ou RH opérationnels. Ces derniers rêvent de pouvoir : 1) disposer de données fiables, assainies en amont grâce à la détection d'anomalies en continu 2) visualiser sur une seule plateforme l'intégralité des données RH dont on a besoin (plutôt que de devoir naviguer entre l'ERP, la paie, le système de recrutement, la GTA, les autres applications RH, etc.) et 3) anticiper les enjeux, prévoir les plans d'action et budgets, se préparer grâce à des scénarios d'avenir qui orientent dans les choix et dans le présent.

### 3. RÉSULTATS ET PERSPECTIVES : ANTICIPER POUR MIEUX DÉCIDER

L'apport à la fonction RH d'un tel projet chez Ceva Santé animale, «c'est d'abord un gain de temps phénoménal, on n'a plus besoin de croiser les données sur des tableurs hors systèmes ; on valorise nos données disponibles dans un seul et même outil», précise Nicolas Beaujard. «Il en va de la crédibilité des RH de pouvoir étayer leur raisonnement par les chiffres», ajoute-t-il.

Cette capacité à simuler des scénarios d'avenir avec toutes les composantes RH sur plusieurs années, c'est la possibilité «d'orienter son futur et de mieux choisir ses plans d'action là, maintenant» précise-t-il. «Par exemple, voir l'impact d'une décision sur ses effectifs, sa masse salariale, et ainsi accepter ou non un plan d'action de recrutement par rapport à ses objectifs moyen terme de l'entreprise».

Les RH ne sont pas devenus devins grâce à une plateforme d'IA. Mais en complément de leurs intuitions ou de leur sensibilité humaine, ils disposent dorénavant des chiffres de leur périmètre sur le passé, le présent et le futur pour accompagner l'entreprise dans la recherche de performance. Equipés d'IA RH ils peuvent

maintenant anticiper et donc mieux décider des actions à mener.

Sur ce dernier point, l'éditeur qui accompagne Ceva Santé Animale souligne que les organisations ainsi équipées peuvent évaluer et comparer des scénarios d'avenir pour savoir quelle décision prendre de manière optimisée en fonction de la stratégie d'entreprise. «Les algorithmes d'apprentissage utilisent d'abord l'historique des données RH (fiabilisées) de l'organisation sur 4 ou 5 ans pour comprendre la dynamique de l'entreprise et calculer le "futur probable" sur 4 ou 5 ans également de l'effectif, des besoins de recrutement, de mobilité, de formation, de parité, des rémunérations, de la masse salariale, etc.»

Bien évidemment, il faut pouvoir imposer à la plateforme de simulation ses contraintes d'avenir vraisemblables ou que l'on veut tester : variation d'activité (à la hausse ici, à la baisse là), plan de charge, modification des éléments de rémunération, évolutions réglementaires comme un changement de réforme des retraites, augmentation du salaire minimum, pays par pays, cible de compétences à atteindre, plan de correction pour la transparence des rémunérations, etc.

Chaque scénario rend ainsi compte pour un jeu d'hypothèse données l'impact sur l'avenir en termes d'effectifs, métiers, recrutements, mobilités, masse salariale, composantes de rémunération, parité, absentéisme, démissions, départs à la retraite, etc.

Cette capacité à se projeter dans l'avenir doit être possible sur l'ensemble du champ RH. Pas seulement les compétences ou les effectifs mais aussi l'absentéisme, le taux de féminisation des Codirs, la transparence des salaires, l'optimisation de la masse salariale, la justesse des contributions employeurs et charges sociales, etc.

Cela permet de dessiner le futur en fonction de ce qui compte réellement pour son organisation, pays par pays, département par département. Ce qui est vrai pour son organisation n'est pas forcément vrai pour les autres organisations de son secteur et réciproquement. La simulation et la projection dans l'avenir de son organisation par simulation de scénarios doit pouvoir se faire de manière suffisamment fine pour coller à la diversité des plans stratégiques et d'optimisation de son organisation, avec son historique et ses propres trajectoires d'avenir.

En bref, un beau programme pour la fonction RH de Ceva Santé Animale : être encore plus crédible grâce à la maîtrise des données et à la capacité d'anticiper pour mieux agir sur son futur !

*Nicolas Beaujard & Olivier Burger*

# LE PILOTAGE DE PROJETS AGENTIQUES

CE QUE L'ESSOR DE LA GENAI CHANGE – ET NE CHANGE PAS – POUR LES RH





# Un retour d'expérience sur le pilotage de projets agentiques : ce que la GenAI change (et ne change pas) pour les RH. La sécurité psychologique d'Amy Edmondson appliquée aux projets IA.



**ALEXIS ROUET**  
**CHIEF DATA OFFICER, RENAULT**



Depuis trois ans, l'intelligence artificielle générative s'est invitée dans toutes les conversations. Depuis quelques mois, un nouveau mot s'impose à son tour : l'agentique. Derrière ce terme, une idée simple et puissante : il ne s'agit plus seulement d'obtenir une réponse, mais de déléguer à un système une suite d'actions, un enchaînement de tâches, parfois un début de raisonnement, dans un cadre donné.

Pour les RH, la promesse est considérable. Aide à la rédaction, préparation d'entretiens, synthèse documentaire, recommandation, support au recrutement, assistance aux managers, appui à la décision : tout cela devient plus accessible, plus rapide, parfois plus fluide. Charles Gorintin le résume d'une formule qui me paraît juste : «Paradoxalement, l'IA nous aide à être plus humain» en nous libérant d'une partie des «tâches aliénantes». Cette phrase dit bien l'essentiel : l'IA ne vaut pas d'abord par sa sophistication technique, mais par ce qu'elle rend à l'humain en disponibilité, en attention, en capacité d'action.

Mais cette accélération ne supprime pas le sujet du pilotage. Elle le rend au contraire plus exigeant. Car plus la capacité technique devient accessible, plus les questions décisives se déplacent : que veut-on vraiment obtenir ?, dans quel cadre ?, jusqu'où déléguer ?, avec quelles données ?, et sous quelle responsabilité humaine ?

C'est pourquoi, en RH, je crois que les fondamentaux du pilotage de projet restent robustes. Nous n'entrons pas dans un monde où les méthodes historiques deviennent obsolètes

; nous entrons dans un monde où elles doivent être réinterprétées. Une approche produit, une logique agile, un cadrage précis, une exigence de gouvernance, et surtout une confrontation permanente aux usages réels : tout cela reste valable. Mais tout cela doit désormais composer avec des cycles plus courts, des démonstrateurs plus faciles à produire, et des arbitrages plus subtils entre automatisation, assistance et discernement.

### COMMENCER PAR LE PLUS DIFFICILE : DÉFINIR LE COMPORTEMENT ATTENDU

Le premier piège des projets agentiques est leur facilité apparente. En quelques heures, il devient possible de faire naître un prototype impressionnant. C'est à la fois une chance et un risque. Une chance, parce que le coût d'entrée dans l'expérimentation baisse fortement. Un risque, parce qu'un démonstrateur séduisant peut donner l'illusion qu'un produit utile est déjà là.

Or, dans les RH, la vraie difficulté ne réside pas seulement dans le fait de faire «marcher» un agent. Elle réside dans le fait de décrire précisément le comportement attendu. Quelle décision veut-on éclairer ? Quelle tâche veut-on simplifier ? Quel niveau d'autonomie accepte-t-on ? Quels signaux doivent compter ? Et lesquels doivent rester secondaires ?

Cette question devient cruciale dès que l'on touche à des activités où le jugement professionnel est central. Yann Ferguson le rappelle de manière très éclairante : «la pensée humaine ne peut pas être décomposée aussi facilement, et le travail non plus». Cette phrase devrait accompagner tous les projets IA menés dans les RH. Car elle dit une vérité simple : le travail réel déborde toujours un peu le processus théorique. Il y a du contexte, du tacite, de l'expérience, du discernement, parfois même de l'intuition raisonnée.

Nous l'avons constaté très concrètement dans certains travaux exploratoires autour du recrutement. Il est relativement simple de construire un agent capable, à partir d'une fiche de poste et de plusieurs CV, de produire une analyse, de proposer un ranking, de générer des questions complémentaires, puis d'actualiser son appréciation après entretien. Sur le papier, l'ensemble est impressionnant. Dans la réalité, on découvre vite que le recruteur humain ne retient pas toujours les mêmes profils. Non parce que l'outil serait «mauvais», mais parce qu'il capte imparfaitement ce qui, dans une expertise métier, relève de l'expérience accumulée et de la lecture située d'un parcours.

Cette expérience conduit à une conviction très opérationnelle : en matière d'agentique, la granularité compte. Il vaut souvent mieux construire des agents sobres, excellents sur une tâche précise, puis les orchestrer, plutôt que d'ambitionner immédiatement un agent unique censé couvrir tout un processus RH. Des

briques de Lego sont souvent plus utiles, plus lisibles et plus gouvernables qu'un système monolithique.

### L'AGILE RESTE PERTINENT, MAIS LE RYTHME CHANGE

Sur ce point, l'agentique ne balaie pas l'agile ; elle en radicalise certains principes. La priorisation par le ratio valeur / complexité reste centrale. Les équipes resserrées, responsabilisées, en lien direct avec les usages, restent les plus efficaces. Les itérations courtes restent le meilleur moyen de produire du concret sans perdre la vision d'ensemble.

Ce qui change, c'est la vitesse. Les cycles de test et d'apprentissage se contractent. Là où un produit digital demandait parfois plusieurs semaines pour matérialiser une hypothèse, une première version peut désormais émerger très vite. Cette accélération est précieuse, mais elle ne doit pas conduire à isoler le travail de conception. Le tête-à-tête avec son assistant GenAI préféré peut être utile, mais il est rarement suffisant. Ce qui fonctionne le mieux, ce sont souvent des séquences courtes, à deux ou trois personnes, centrées sur un cas d'usage clair, suivies immédiatement de tests sur des situations réelles.

L'autre changement tient au positionnement de l'IA dans le processus. Charles Gorintin insiste sur un point décisif lorsqu'il évoque le «triangle de l'efficacité» : capacité technique, agentivité, discernement. Et il ajoute que «l'IA écrase la capacité technique. L'agentivité et le discernement deviennent critiques». C'est probablement l'un des meilleurs résumés de ce que vivent aujourd'hui les organisations. L'IA réduit une partie de l'écart technique ; elle ne remplace ni l'initiative, ni le jugement.

Pour les RH, cela a une conséquence très concrète : les agents sont extrêmement pertinents pour aider à documenter, à synthétiser, à préparer, à recommander, à rédiger, à comparer des informations dans un cadre défini. En revanche, dès que l'on s'approche d'un arbitrage sensible, d'une appréciation humaine engageante, d'une décision qui touche directement à une personne, la responsabilité ne peut pas être déléguée. L'agent assiste ; il ne se substitue pas à la fonction RH.

### UN PROJET AGENTIQUE SE PILOTE AUSSI COMME UN PROJET HUMAIN

Il existe une autre illusion dangereuse : croire que parce qu'un agent repose sur de la technologie, le projet serait d'abord un projet technique. En réalité, les projets IA échouent rarement pour des raisons purement algorithmiques. Ils échouent plus souvent parce que les usages ne sont pas appropriés, parce que les attentes sont floues, parce que la confiance n'est pas là, ou parce que l'organisation ne sait pas où



placer la frontière entre ce qu'elle délègue et ce qu'elle assume.

Sur ce terrain, les travaux d'Amy Edmondson restent très utiles. Elle rappelle que la sécurité psychologique est un ressort majeur de l'apprentissage, de l'innovation et de la capacité des équipes à partager questions, doutes, erreurs et idées encore incomplètes. Son site la présente comme un élément clé pour lever les freins à l'innovation, à la collaboration et à la prise de risque, tandis qu'un article de Harvard Business Publishing rappelle que, dans des environnements incertains, la sécurité psychologique devient un fondement essentiel des transformations réussies.

Appliqué aux projets agentiques, cela veut dire quelque chose de très simple : il faut autoriser l'essai, organiser la contradiction, mettre les résultats à l'épreuve du réel, et accepter qu'un agent puisse être techniquement convaincant tout en restant insuffisant du point de vue métier. L'innovation n'avance pas seulement grâce à la puissance du modèle ; elle avance grâce à la qualité du dialogue autour de ce modèle.

## AUX RH, LA GOUVERNANCE DES DONNÉES N'EST PAS UN CHAPITRE ANNEXE

S'il existe une spécificité forte des projets IA conduits dans les RH, elle se situe sans doute ici. Les données RH sont nombreuses, hétérogènes, parfois sensibles, parfois hautement sensibles. Elles circulent entre processus, outils, acteurs, niveaux d'habilitation, obligations réglementaires et usages métiers. Or l'agentique, par nature, invite à relier, à combiner, à enchaîner. C'est précisément ce qui fait sa force — et ce qui impose une vigilance particulière.

La CNIL rappelle que les traitements de données liés à la gestion des ressources humaines doivent s'inscrire dans une logique de responsabilisation continue : registre des traitements, analyses d'impact lorsque nécessaire, bases légales, durées de conservation, catégories de données, mesures de sécurité, catégories des rôles. Ce rappel n'a rien de théorique. Dans un projet agentique, il oblige à poser très tôt les bonnes questions : quelles données sont réellement nécessaires ?, qui peut y accéder ?, dans quel objectif précis ?, avec quel niveau de confidentialité ?, et avec quelle traçabilité ?

C'est là qu'un projet bien piloté se distingue d'un simple effet de mode. Un agent RH ne doit pas seulement être performant ; il doit être gouvernable. Cela suppose de raisonner en termes de minimisation des données, de séparation des usages, de contrôle des habilitations, de supervision humaine, d'explicitation des limites, et parfois d'anonymisation ou de pseudonymisation. En d'autres termes, plus l'outil paraît fluide, plus le cadre doit être solide.

## CE QUI CHANGE VRAIMENT

Au fond, le pilotage de projets agentiques ne remet pas en cause les grands principes de la conduite de l'innovation ; il en déplace le centre de gravité. Le projet ne commence plus par la question «que permet la technologie ?», mais par la question «quel travail humain voulons-nous mieux soutenir ?». Il ne se juge pas seulement à la qualité d'une démonstration, mais à la robustesse d'un usage. Il ne se sécurise pas à la fin, mais dès la conception. Et il ne se résume jamais à un sujet technique, parce qu'il engage aussi la responsabilité, la confiance, la gouvernance et, au fond, une certaine idée du travail.

L'agentique ouvre une perspective enthousiasmante pour les RH. Elle peut libérer du temps, rendre certains processus plus fluides, aider à mieux documenter, mieux préparer, mieux orienter. Mais elle oblige aussi à plus de lucidité. Si la capacité technique devient plus accessible, alors la différence se fera moins sur l'outil lui-même que sur la qualité du cadrage, la finesse des arbitrages et la maturité de la gouvernance.

C'est peut-être cela, au fond, le vrai sujet des années qui viennent : non pas savoir si les RH vont utiliser des agents, mais apprendre à piloter des produits agentiques de façon utile, maîtrisée et profondément humaine.

1. Charles Gorintin, «Paradoxalement, l'IA nous aide à être plus humain», France Culture, L'Invité(e) des Matins, 5 novembre 2025. URL : <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/l-invite-e-des-matins/ia-la-grande-acceleration-peut-elle-tenir-9618456>
2. Yann Ferguson, «Entretien avec Yann Ferguson : dépasser la crainte des travailleuses face à l'intelligence artificielle», King Kong Magazine. URL : <https://kingkong-mag.com/entretien-avec-yann-ferguson/>
3. Pollen, synthèse de l'intervention de Charles Gorintin, «L'IA écrase la capacité technique. L'agentivité et le discernement deviennent critiques», LinkedIn, 29 janvier 2026. URL : [https://fr.linkedin.com/posts/heypollen\\_7%C3%A8me-activity-7422549225374130176-XEDF](https://fr.linkedin.com/posts/heypollen_7%C3%A8me-activity-7422549225374130176-XEDF)
4. Amy C. Edmondson, «Psychological Safety», site officiel. URL : <https://amycedmondson.com/psychological-safety/>
5. Harvard Business Publishing, «Why Psychological Safety Is the Hidden Engine Behind Innovation and Transformation», 29 juillet 2025. URL : <https://www.harvardbusiness.org/insight/why-psychological-safety-is-the-hidden-engine-behind-innovation-and-transformation/>
6. CNIL, «Le référentiel relatif à la gestion des ressources humaines en questions», 15 avril 2020. URL : <https://www.cnil.fr/fr/le-referentiel-relatif-la-gestion-des-ressources-humaines-en-questions>

*Alexis Ponet*



## CHAPITRE 5 L'IA EN RECRUTEMENT : OÙ PLACER LE CURSEUR ?



# ET SI LA VRAIE RÉVOLUTION EN RECRUTEMENT N'ÉTAIT FINALEMENT PAS L'IA ?

ENTRE PROMESSE D'OBJECTIVITÉ ET INÉGALITÉS SILENCIEUSES



**A**lors qu'on déploie parfois l'IA en pensant objectiver le recrutement, on industrialise surtout nos biais. La vraie transformation est ailleurs, à portée de main.



**BENOIT THIÈBE**  
**COUNTRY HEAD OF TALENT ACQUISITION & EMPLOYER BRANDING**



**«J'AI ÉTÉ RECRUTÉ SANS LE  
DIPLOME ATTENDU. AUCUN  
ALGORITHME N'AURAIT FAIT CE PARI.»**

Il y a quelques mois, des étudiants à la Paris School of Business m'ont posé une question sur laquelle j'ai littéralement fait un blocage : «Est-ce que c'est une IA qui screen les CV chez vous ?».

Quand je leur ai répondu que non, que ce sont encore des humains qui lisent plus de 200 000 candidatures qu'on reçoit chaque année chez IKEA, ils n'y croyaient pas. Cela m'a plus appris sur l'état du recrutement aujourd'hui que n'importe quelle étude.

Ces dernières années, deux mots se sont immiscés progressivement, mais quasi systématiquement, dans nos discussions, nos orientations stratégiques, notre dialogue social aussi, au point de nous faire parfois oublier l'essentiel de notre métier : l'humain.

Vous l'aurez deviné, je parle de l'intelligence artificielle.

Qu'on ne s'y méprenne pas, je ne suis pas contre. Bien au contraire.

La fonction RH et le recrutement n'y échappent pas, et le sujet éditorialement prolifique de «la guerre des talents» semble avoir laissé la place à une autre bataille : celle du meilleur use case IA.

Seulement, ce qui relève de l'innovation pour un côté de la barrière (l'entreprise) génère, de l'autre (les candidats), des interrogations, voire des craintes bien réelles.

**DES QUESTIONS QUI EN DISENT LONG**

Ces derniers mois, j'ai été interpellé par des candidats avec des questions que je n'entendais pas il y a à peine deux ans : «Comment m'assurer que mon CV est ATS-

compatible ?» ou «Auriez-vous des conseils pour que mon CV ne soit pas rejeté par l'IA qui préselectionne ?»

Ma première réaction est souvent très terre à terre : m'assurer qu'ils comprennent bien ce qu'est réellement un ATS : un outil de suivi des candidatures, et non un outil de sélection.

Mais force est de constater que derrière ces questions se cache un seul et même fantasme : les recruteurs ne lisent plus les CV, remplacés par des machines qui, à grand coups d'algorithmes, évacuent les candidatures ne rentrant pas dans les cases prédéfinies dans le système.

Ces doutes ne sont pas sans fondement. Les candidats expriment des craintes récurrentes sur les biais algorithmiques et d'être jugés par une machine. Et franchement, c'est loin d'être étonnant.

La norme «attendue» semble déjà être celle de ce qu'on pourrait appeler l'opacité algorithmique. Et cela devrait nous alerter davantage qu'une statistique.

**DE NOUVELLES INÉGALITÉS, INVISIBLES MAIS RÉELLES**

Alors que nous pourrions un peu trop vite voir l'IA comme un rempart contre nos biais humains, gardons à l'esprit ce qu'elle crée réellement comme nouvelles inégalités.

Il y a d'abord les enjeux d'accès au numérique et d'illectronisme. Et si nous connaissons déjà les enjeux aujourd'hui, l'écart entre un candidat ayant accès à ce nouvel outil, déjà presque devenu «du quotidien», et un candidat ne sachant pas se servir d'un ordinateur, devient considérable.

Et ce n'est pas tout. Une faute d'orthographe est aujourd'hui jugée comme une inattention.



Même si elle peut être déjà considérée comme impardonnable, avec une IA en premier rempart de présélection, elle pourrait devenir automatiquement rédhibitoire. Je m'explique.

Combien de fois avez-vous lancé une recherche (le fameux Ctrl+F) dans un document et raté votre résultat à cause d'une inversion de lettre ? De ce problème mineur à un candidat rejeté pour avoir écrit «masrte» plutôt que «master» en comptabilité gestion, il n'y a qu'un pas. L'enjeu entre chercher un mot et chercher un emploi n'est, cependant, pas le même.

Il y a ensuite, et c'est plus profond, le problème des modèles eux-mêmes, qui doivent être entraînés.

L'équité algorithmique dont on entend parfois parler n'est qu'un mythe si les modèles sont mal ou pas entraînés. Un modèle entraîné sur dix ans de décisions de recrutement reproduit mécaniquement les préférences et, à fortiori, les discriminations de ceux qui ont recruté pendant dix ans.

La vraie question derrière la question de ces candidats, c'est : «Ma candidature sera-t-elle rejetée parce que je n'ai pas les compétences attendues, ou seulement parce que la machine n'a pas su interpréter mon CV ?»

C'est là que tout bascule. En croyant objectiver le recrutement et en recherchant la rapidité à tout prix dans le sourcing, on risque d'industrialiser exactement ce qu'on voulait corriger : nos biais de similarité, d'ancrage, de confirmation.

Oui, on ne les supprime pas. On les accélère.

Et cela amène une autre question qu'on évite peut-être.

## LA VRAIE QUESTION QU'ON DEVRAIT SE POSER

Et si nous nous trompions de focus ?

Je pense sincèrement que la question que chaque organisation devait se poser est, très simplement : «Qu'est-ce que nous faisons que nous ne VOULONS pas laisser à la machine ?».

Chez IKEA, nous nous sommes posé cette question sous deux angles : la législation et nos valeurs.

Et si l'IA Act classe explicitement le recours à l'IA dans le tri de CV et l'évaluation des candidats dans les usages à hauts risques, il y a un point de culture dans lequel nous croyons déjà très fort : nous ne recrutons pas que des CV.

L'IA n'est pas mieux placée, aujourd'hui, pour décider du potentiel qu'un CV ne dit pas. Et j'en parle aisément, moi qui ai été recruté en vente, en contrôle de gestion et plus récemment en RH sans avoir le diplôme «attendu». L'humain-e,

fort-e de son esprit critique, a estimé puis vérifié ce que j'avais appris sur le terrain, là où un algorithme m'aurait écarté de façon binaire.

Je le disais plus haut, je crois dans le potentiel de l'IA : libérer du temps.

Mais alors qu'est-ce qu'on en fait ?

Parce que IA ou non, sur 100 candidatures reçues et 1 embauche à la clé, nous devons toujours nous occuper d'expliquer aux 99 autres ce qui n'a pas marché.

Aujourd'hui encore, des candidats finalistes attendent plus d'un mois sans retour ni communication, se disant à l'arrivée : «Merci mais non merci. Si tu peux mentir sur ça (ta promesse candidat), tu peux mentir sur autre chose (ta promesse employé)».

On ne parle pas d'un problème d'outils. On parle de posture.

Un retour, même s'il est négatif, permet de passer à autre chose. On dit souvent que chaque fin cache un commencement.

A ce titre, un feedback permet, on le sait bien, de transformer une candidature ratée en une expérience utile pour la suite. Mais c'est, aussi, une marque de considération, comme dire «Merci de nous avoir porté de l'intérêt en candidatant, tu mérites de savoir pourquoi on s'arrête là».

L'IA ne pourra jamais faire ça à notre place. Non pas par manque de données mais parce qu'il ne s'agit pas d'une optimisation. C'est du respect.

Alors, si nous devons choisir, libérons du temps en faveur de la rencontre, de la communication et, surtout, du feedback. Cet acte humain qui crée encore la différence et pousse à l'objectivité dans la sélection.

C'est certain, l'IA vous permettra de gagner du temps... l'utiliserez-vous pour, enfin, dire la vérité à vos candidats ?

## Sources :

IA Act (systèmes d'IA destinés au tri des candidatures en usage haut risque) : Annexe III du règlement.

*Benoit Thieba*

# LE RECRUTEUR, L'ALGORITHME ET LE CODE DU TRAVAIL : OÙ PLACER LE CURSEUR ?





Une dimension que les éditeurs traitent rarement : le recruteur, l'algorithme et le Code du travail. Le jugement du Tribunal judiciaire de Nanterre 2025, la consultation CSE, l'IA Act.



**CAROLINE DIARD**  
PROFESSEURE ASSOCIÉE, DÉPARTEMENT  
DROIT DES AFFAIRES ET MANAGEMENT DES  
RH, TBS EDUCATION



**NORA YENNEK**  
DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE CONSEIL & RECHERCHE  
CHERCHEUSE ASSOCIÉE UNIVERSITÉ PARIS NANTERRE  
LINPP



**MARJORIE BIED**  
DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE CONSEIL & RECHERCHE  
PHD SOCIOLOGIE



## 1 - L'IA DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Depuis novembre 2022, les systèmes d'intelligence artificielle générative (IAG) se sont diffusés dans les usages professionnels, en particulier dans les Ressources Humaines. Leur développement rapide a mis en évidence leurs capacités, tout en soulevant de nombreuses interrogations. En France, 68% des actifs utilisent l'IA selon l'étude réalisée par Centre Inffo en 2025 et 35% des cadres l'utilisent dans le cadre professionnel au moins une fois par semaine (APEC, juin 2025). Pourtant, leurs usages réels, parfois informels (phénomène qualifié de «shadow IA» dans la littérature professionnelle), se sont déjà largement développés.

L'IA transforme notamment les méthodes de recrutement, mais à quel prix ? Entre gains d'efficacité et risques juridiques, les entreprises doivent désormais naviguer entre innovation et conformité.

L'intégration des systèmes d'IA s'inscrit dans une dynamique de digitalisation déjà à l'œuvre dans les pratiques RH (Baudoin et al., 2019), mais en amplifie aujourd'hui les effets.

Si ces outils agissent comme un accélérateur sur certaines tâches clés du recrutement (telles que le tri et la présélection des candidatures, la rédaction d'offres d'emploi, la préparation d'entretiens ou le « matching » de candidats), leur impact sur les délais globaux reste hétérogène et dépend fortement des usages organisationnels. Les études empiriques disponibles mettent toutefois en évidence des gains de productivité significatifs sur les activités standardisées (Noy & Zhang, 2023 ; Dell'Acqua et al., 2023). Ces outils facilitent également le sourcing, y compris de candidats dits « passifs », ainsi que les interactions via des agents conversationnels.

L'IA peut ainsi s'avérer pertinente à différentes étapes du processus de recrutement. En amont, elle permet de rédiger automatiquement fiches de poste, offres d'emploi et supports de communication RH, adaptés à différents métiers, profils cibles et contextes linguistiques.

Au cours de la sélection des candidatures, elle facilite l'analyse des textes (CV et lettres de motivation). Elle permet aussi de personnaliser les approches de sourcing, y compris vers des candidats dits « passifs », ainsi que le matching entre profils et postes. Des outils tels que ChatGPT, NotebookLM ou Copilot peuvent soutenir la préparation d'entretiens : rédaction de questions, conception de mises en situation ou élaboration de quiz d'évaluation. Des plateformes spécialisées proposent par ailleurs des avatars ou agents conversationnels pour interagir directement avec les candidats. Enfin, l'IA peut contribuer à la marque employeur, en permettant de créer rapidement des pages « carrières » personnalisées selon les profils visés.

Certains travaux empiriques mettent en évidence des gains en termes de productivité et de qualité, notamment pour les tâches rédactionnelles ou analytiques (Noy & Zhang, 2023 ; Dell'Acqua et al., 2023). Ces systèmes agissent comme des outils d'assistance cognitive, particulièrement efficaces pour les activités structurées et standardisées. Même si ces IA ne sont pas forcément officiellement utilisées (et prescrites) par les entreprises, et bien que l'IA se présente comme un « super assistant de recrutement », son usage soulève des questionnements.

L'IA repose sur des données et des algorithmes. Il devient dès lors essentiel de développer les compétences permettant de repérer les

éventuelles hallucinations des IA et les biais qu'elles peuvent produire, et de garantir la protection des données personnelles des candidats.

## 2 - RECRUTEMENT PAR IA : QUELS ENJEUX JURIDIQUES ET ÉTHIQUES ?

La décision finale de recruter doit impérativement appartenir aux équipes, même si des outils d'aide à la décision sont mobilisés en amont.

En effet, recruter doit rester un acte responsable de management qui suppose le respect de règles de déontologie, et d'un cadre réglementaire contraignant. L'IA n'est pas neutre. Les risques ne sont pas théoriques. Le cas d'Amazon, dont le système de recrutement entraîné sur des données majoritairement masculines et qui a reproduit des biais défavorables aux candidatures féminines en 2018, constitue l'exemple le plus médiatisé de ces dérives. Les travaux de la mathématicienne Cathy O'Neil (2016) avaient d'ailleurs anticipé ces dérives, en montrant comment les algorithmes peuvent reproduire et amplifier les inégalités existantes.

En matière de recrutement le code du travail énonce une liste de critères discriminatoires qui ne pourront pas être retenus pour écarter une candidature (article L. 1132-1). Les biais de discrimination par l'IA ont d'ailleurs fait l'objet d'une question posée au Sénat en février 2025.

Par ailleurs, l'article L. 1221-8 du Code du travail précise que tout candidat doit être au préalable informé des méthodes et techniques de sélection utilisées. Les entreprises doivent également veiller au respect du RGPD et garantir la protection des données personnelles au sens de l'article 4. Lors du processus de recrutement, des données personnelles, au sens de cet article, sont en effet collectées.

L'IA Act (Règlement (UE) 2024/1689), qui établit un cadre harmonisé en Europe des usages de l'IA a quant à lui classé le recrutement par IA comme dispositif à « haut risque ». Les outils utilisés dans le recrutement (tri de CV, scoring, analyse automatisée, pré-sélection) sont donc soumis à des obligations renforcées : transparence, supervision humaine, documentation, audits, suivi des incidents et conformité technique.

Dans un arrêt du 7 décembre 2023 (CJUE, 7 déc. 2023, aff. C-634/21, SCHUFA Holding), la cour de justice européenne s'est prononcée sur l'interprétation de l'article 22 du RGPD qui prévoit qu'une personne a le droit de ne pas faire l'objet d'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé, produisant des effets juridiques la concernant ou l'affectant de manière significative.

La supervision humaine reste donc indispensable : une décision en matière de recrutement ne peut pas être entièrement déléguée à un système automatisé. La



conformité réglementaire doit permettre aux entreprises de renforcer la confiance des candidats et l'équité des décisions.

Le déploiement de l'IA est donc susceptible de soulever de nombreux contentieux, notamment en matière de discrimination et de dialogue social. Plusieurs jugements ont par exemple reconnu au CSE un droit à consultation lors de la mise en place d'outils d'intelligence artificielle dans l'entreprise, s'agissant d'une «technologie nouvelle» (article L 2312-8 du code du travail). Le Tribunal judiciaire de Nanterre a ainsi suspendu en 2025 le déploiement d'un outil d'IA faute de consultation du CSE, rappelant que le dialogue social est incontournable.

## CONCLUSION

L'intelligence artificielle constitue un levier de transformation important des processus de recrutement, en apportant des gains d'efficacité mesurables. Elle s'accompagne toutefois de transformations profondes des pratiques, des rôles et des responsabilités.

Entre optimisation des processus, risques de biais et exigences réglementaires accrues, les entreprises doivent construire un cadre d'usage équilibré. Comme le souligne l'APEC, les pratiques de recrutement devraient évoluer vers des formes hybrides, combinant innovations technologiques et maintien d'interactions humaines. Au-delà de l'exigence de conformité, le processus doit rester éthique. Le recruteur doit être en mesure de justifier le choix des candidats, garantir son intégration et sa réussite dans le poste. L'IA n'étant pas caractérisée comme personnalité juridique, en cas de discrimination ou de contentieux, la responsabilité de l'entreprise demeure pleinement engagée.

## Références

Etude APEC, (juin 2025) «Les cadres et l'IA Entreprises et cadres perçoivent de plus en plus l'IA comme une opportunité»

APEC. (2026). «Perspectives sur les pratiques de recrutement de cadres à horizon 2035».

Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M. et Cherif, K. (2019). Transformation digitale de la fonction RH. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.baudo.2019.01>. (version 2026 à paraître)

Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Kraymer, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2023). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. Harvard Business School Working Paper.

Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, 381(6654), 187–192. <https://doi.org/10.1126/science.adh2586>

O'Neil, C. (2016). *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. NY: Broadway Books.

*Caroline Diard & Nora Yannick & Myriam Bied*

1. <https://www.centre-inffo.fr/content/uploads/2025/04/6e-barometre-2025.pdf>
2. <https://www.cmvrh.developpement-durable.gouv.fr/etude-sur-l-ia-au-travail-shadow-ai-et-usages-a5139.html>
3. [https://recruteur.hellowork.com/fr/ressource/data-hub/enquete-ia.html?utm\\_campaign=HWR++Pmax++g%C3%A9n%C3%A9rique&utm\\_term=&utm\\_campaign=%5BHWRecruteur%5D+Pmax++g%C3%A9n%C3%A9rique&utmsource=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=1640632363&hsa\\_cam=21137033030&hsa\\_grp=&hsa\\_ad=&hsa\\_src=x&hsa\\_tgt=&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=21137034665&gclid=Cj0KCQjwy\\_](https://recruteur.hellowork.com/fr/ressource/data-hub/enquete-ia.html?utm_campaign=HWR++Pmax++g%C3%A9n%C3%A9rique&utm_term=&utm_campaign=%5BHWRecruteur%5D+Pmax++g%C3%A9n%C3%A9rique&utmsource=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=1640632363&hsa_cam=21137033030&hsa_grp=&hsa_ad=&hsa_src=x&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gad_campaignid=21137034665&gclid=Cj0KCQjwy_)
4. <https://www.ccmp.fr/collection-ccmp/cas-obo-world-une-start-up-visionnaire-au-coeur-de-linnovation-rh>
5. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/evenement/comment-lintelligence-artificielle-transforme-les-pratiques-de-recrutement>
6. <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/quand-le-logiciel-de-recrutement-damazon-discrimine-les-femmes-141753>
7. [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000045391841f](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000045391841f)
8. <https://www.senat.fr/questions/base/2025/qSEQ250203314.html>
9. [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006900847](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006900847)
10. <https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-protection-donnees/chapitre1#Article4>
11. D'une manière générale, plusieurs principes dictés par le RGPD seront à prendre en considération notamment la licéité, loyauté et transparence du traitement et la durée de conservation limitée.
12. <https://www.lamy-liaisons.fr/eclaireurs-du-droit/decision-du-tribunal-judiciaire-de-nanterre-du-14-fevrier-2025-quel-role-pour-le-cse-dans-les-phases-dimplantation-de-lia-en-entreprise/>
13. <https://www.lamy-liaisons.fr/eclaireurs-du-droit/decision-du-tribunal-judiciaire-de-nanterre-du-14-fevrier-2025-quel-role-pour-le-cse-dans-les-phases-dimplantation-de-lia-en-entreprise/>
14. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/perspectives-sur-les-pratiques-de-recrutement-de-cadres-en-2035.html>

# IA ET GRH : NE LAISSONS PAS LA TECHNOLOGIE DÉCIDER SEULE DE L'AVENIR DU TRAVAIL





L'intelligence artificielle s'impose progressivement dans les ressources humaines, transformant en profondeur les processus de recrutement, d'évaluation et de gestion des talents. Mais derrière la promesse d'efficacité, une question centrale émerge : jusqu'où peut-on laisser les algorithmes décider à la place des humains ? Entre gains de performance, risques de biais et enjeux éthiques, les DRH se retrouvent face à un défi majeur : garder la maîtrise des décisions tout en intégrant la puissance de l'IA.



**NATHALIE ESTELLAT**  
EXECUTIVE COACH ET CONSEIL EN TRANSFORMATION



Parler d'intelligence artificielle en entreprise n'est plus un exercice de prospective. C'est une réalité opérationnelle, déjà à l'œuvre dans la plupart des grandes organisations. Mais s'il est un domaine où son impact est à la fois décisif et sensible, c'est bien celui des ressources humaines. Car derrière les algorithmes, ce sont des trajectoires professionnelles, des équilibres humains et, in fine, des choix de société qui se dessinent.

La tentation est grande, pour les dirigeants, de voir dans l'IA une promesse d'efficacité : recruter plus vite, mieux gérer les talents, anticiper les départs. Et il serait absurde de s'en priver. Des entreprises comme Unilever ont profondément transformé leurs processus de recrutement grâce à des outils d'analyse automatisée et d'entretiens vidéo assistés par IA. L'Oréal a, de son côté, industrialisé l'usage d'assistants conversationnels capables de gérer des milliers d'interactions candidats simultanées, améliorant à la fois l'expérience candidat et la réactivité des équipes.

Dans un autre registre, IBM utilise des modèles prédictifs pour identifier les risques de départ de ses collaborateurs et agir en amont sur les parcours professionnels. Microsoft développe également des outils d'analytique RH intégrés à ses environnements de travail, permettant de mieux comprendre les dynamiques d'engagement et de collaboration. De son côté, Airbus s'appuie sur l'IA pour personnaliser massivement les parcours de formation et accompagner la montée en compétences sur des métiers en tension.

Même les fonctions les plus administratives sont désormais concernées. Siemens a automatisé une large partie de ses processus RH, de la paie à la gestion des congés. SAP propose

des solutions intégrées de gestion des talents basées sur la donnée et l'IA, qui structurent aujourd'hui une grande partie des systèmes RH des grandes entreprises. Résultat : des équipes RH progressivement libérées de la charge administrative pour se recentrer sur des missions plus stratégiques.

**Mais la question essentielle n'est pas ce que l'IA permet de faire. Elle est ce que nous choisissons d'en faire.**

Car l'IA ne se contente pas d'optimiser les processus RH. Elle en change la nature même. En introduisant la donnée et la prédiction au cœur des décisions, elle transforme une fonction historiquement fondée sur le jugement humain, l'intuition et la relation, en une fonction de plus en plus pilotée par des modèles.

Ce basculement n'est pas neutre. Il peut être une formidable opportunité — ou un risque majeur.

Une opportunité, d'abord, parce qu'il permet de sortir d'une gestion souvent réactive des talents. Anticiper les besoins en compétences, détecter les signaux faibles de désengagement, proposer des parcours réellement personnalisés : autant de leviers qui renforcent la contribution stratégique de la fonction RH. Schneider Electric illustre cette dynamique en utilisant l'IA pour fluidifier la mobilité interne et rapprocher en temps réel compétences disponibles et besoins futurs.

Mais un risque, aussi, si l'on oublie que les algorithmes ne sont jamais neutres. Ils apprennent à partir de données passées, donc de biais passés. Amazon en a fait l'expérience lorsqu'un outil de recrutement automatisé a été abandonné après avoir reproduit des biais

défavorables aux candidatures féminines. Cet épisode a marqué un tournant : il a rappelé que l'efficacité statistique ne vaut rien sans exigence d'équité.

Autre risque, plus insidieux encore : celui d'une déshumanisation progressive des décisions RH. À force de vouloir tout mesurer, tout prédire, tout optimiser, nous risquons d'appauvrir ce qui fait la richesse du travail humain : l'imprévisible, la relation, la singularité. Une décision de promotion, un recrutement ou un départ ne sont jamais de simples équations. Les réduire à des scores serait une erreur stratégique autant qu'humaine.

Certaines entreprises ont d'ailleurs compris la nécessité de poser des garde-fous. Danone combine analyse de données et arbitrage managérial collégial pour éviter une automatisation excessive des décisions. Orange a structuré une gouvernance des données RH afin d'encadrer les usages de l'IA et renforcer la transparence vis-à-vis des collaborateurs.

Dans ce contexte, le rôle du DRH évolue profondément. Il ne peut plus être seulement le garant des processus. Il devient l'architecte d'un nouvel équilibre entre technologie et humanité.

Cela suppose d'abord une montée en compétence réelle. Comprendre les logiques algorithmiques, dialoguer avec les équipes data, questionner les modèles : le DRH ne peut plus être un simple utilisateur d'outils qu'il ne maîtrise pas. La naïveté technologique n'est plus une option.

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les ressources humaines soulève également des enjeux majeurs en matière de droit du travail et d'éthique. En effet, l'utilisation d'algorithmes dans le recrutement, l'évaluation des performances ou encore la gestion des carrières pose la question de la transparence des décisions automatisées et de la responsabilité en cas de biais ou d'erreur. Le droit du travail, notamment en Europe avec le RGPD et les premières initiatives autour de l'IA Act, tend à encadrer ces pratiques afin de garantir la protection des données personnelles des salariés et des candidats, ainsi que le respect du principe de non-discrimination. Sur le plan éthique, les directions des ressources humaines doivent veiller à ce que l'IA reste un outil d'aide à la décision et non un substitut au jugement humain. La vigilance s'impose particulièrement face aux biais algorithmiques, susceptibles de reproduire ou d'amplifier des inégalités existantes. Ainsi, la gouvernance de l'IA en RH nécessite une approche responsable, combinant conformité juridique, audit des systèmes et maintien d'un contrôle humain significatif.

Mais cela suppose surtout un positionnement clair. Qui décide in fine ? Sur quels critères ? Avec quel niveau de transparence ? Le DRH

devient le garant d'une ligne éthique dans un environnement où la tentation de déléguer la décision à la machine est forte. Il lui revient de poser des limites, de rappeler que l'efficacité ne peut être le seul horizon.

Enfin, il appartient au DRH d'accompagner la transformation de l'ensemble de l'organisation. L'IA suscite autant d'espoirs que d'inquiétudes. Elle interroge les métiers, les compétences, parfois même les identités professionnelles. Sans pédagogie, sans dialogue, sans vision, elle risque d'être subie plutôt que choisie.

La responsabilité des DRH est donc engagée. Non pas pour freiner l'innovation, mais pour lui donner un cap. L'IA en ressources humaines ne doit pas être un projet technologique. Elle doit être un projet d'entreprise.

Un projet qui pose une question simple, mais exigeante : quel type de relation voulons-nous construire avec celles et ceux qui font l'entreprise ?

Car au fond, c'est bien de cela qu'il s'agit. L'intelligence artificielle ne remplace pas la responsabilité humaine. Elle la rend plus visible, plus exigeante, et paradoxalement plus essentielle que jamais. À nous de faire en sorte que l'IA élève la fonction RH, plutôt qu'elle ne l'efface.

Au-delà des gains d'efficacité et de performance promis par l'intelligence artificielle en ressources humaines, une tension plus profonde émerge : celle du rôle et de la place de l'humain dans la décision. En automatisant une part croissante des recrutements, des évaluations et de la gestion des talents, l'IA transforme le métier même de DRH, au risque de déplacer le centre de gravité de la décision.

Dans ce contexte, une inquiétude diffuse s'installe : le fear of obsolescence, cette peur de devenir progressivement inutile face à des systèmes perçus comme plus rapides, plus objectifs, voire plus fiables. Elle concerne autant les salariés, qui redoutent d'être remplacés, que les professionnels des RH eux-mêmes, confrontés à une perte potentielle de leur rôle d'arbitre.

C'est précisément là que se joue l'enjeu central : non pas refuser l'IA, mais éviter qu'elle ne redéfinisse seule les règles du travail. L'avenir des RH dépendra de la capacité des organisations à maintenir un équilibre clair entre puissance algorithmique et responsabilité humaine, afin que la technologie reste un outil — et non un substitut à la décision.

*Nathalie Estellat*



## CHAPITRE 6

# CINQ GROUPES ACCULTURENT LEURS ÉQUIPES







**IA EN ENTREPRISE :  
CE QUE LE TERRAIN NOUS  
APPREND**



# 800 heures de contenus déployées à 35 000 collaborateurs, Semaine de l'IA, copilotes métiers chez Akkodis. Ce que l'Observatoire Adecco lui apprend du terrain : la formation reste le levier central.

**MARIE LARDET**  
**DRH THE ADECCO GROUP FRANCE**



L'IA progresse autant par les usages que par les déploiements. C'est ce que deux ans de terrain enseignent, et ce qui redéfinit fondamentalement le rôle des RH dans cette révolution technologique.

Depuis l'arrivée de ChatGPT fin 2022, les rapports sur l'impact de l'IA sur l'emploi s'accumulent et semblent annoncer tout et son contraire, parfois simultanément. Mi-février 2026, une note fictive projetée en 2028 aux États-Unis décrivant une destruction massive d'emplois qualifiés par les agents IA fut suffisamment crédible pour provoquer une panique sur les marchés boursiers. D'autres études de référence confirment un impact majeur sur l'emploi, mais restent nuancées sur les effets économiques globaux.

En janvier 2024, le Fonds Monétaire International estimait que près de 40 % des emplois mondiaux seraient exposés à l'IA, avec des effets très différents selon les pays et les niveaux de qualification. Ce qui est certain, c'est que l'IA s'est installée très vite et fait déjà partie du décor. En octobre dernier, l'étude Global Workforce of the Future, publiée par The Adecco Group auprès de 37 500 professionnels dans 31 pays, estimait qu'en France, 81 % des actifs déclarent utiliser l'IA sans hésiter en 2024, contre 17 % un an plus tôt. La vitesse d'adoption de cette technologie dépasse tout ce que nous avons vu par le passé.

Chez The Adecco Group, nous avons dans un premier temps abordé l'IA comme les transformations technologiques précédentes : un sujet de systèmes d'information, de gouvernance technique, de déploiement d'outils. Ce cadre de lecture n'était pas faux, il était insuffisant. La dimension RH de la transformation, ce qu'elle allait impliquer sur les compétences, les organisations, les postures managériales, était identifiée, mais nous en sous-estimions la vitesse et l'ampleur. 2025 a rendu ce décalage visible. En plaçant 400 000 personnes à l'emploi chaque année auprès de 50 000 entreprises en France, le groupe constitue un observatoire assez précis de ce qui se passe réellement dans les organisations. Ce que nous observons depuis dix-huit mois dessine une réalité plus complexe que les études ne le laissent paraître.



[EXERGUE] En France, 81 % des actifs déclarent utiliser l'IA sans hésiter, contre 17 % un an plus tôt. (Enquête The Adecco Group, 2025)

**LE PREMIER CHANGEMENT N'EST PAS TECHNOLOGIQUE : IL EST ORGANISATIONNEL**

Ce que nous apprend le terrain, c'est que le défi initial n'est pas technique, mais organisationnel : que confier à l'IA ? À qui la confier ? Pour quelles tâches ? Comment évaluer son impact ?

En entreprise, la seule réponse qui vaille, ce sont les cas d'usage : comment renforcer la proposition de valeur pour nos clients ? Comment assurer une prise en main homogène au sein des équipes ? Comment garder la main sur la qualité de service tout en limitant les dérives ? Les réponses doivent découler des besoins métiers, et non des seules capacités intrinsèques de l'IA. Chez Adecco, l'automatisation de la rédaction des offres d'emploi génère un gain de temps évalué à plus de 70 % et une amélioration de 12 % de la qualité des candidatures. Mais le bénéfice essentiel est ailleurs : les recruteurs peuvent se recentrer sur la relation candidat. L'IA redéfinit les contours du métier de recruteur et s'intègre dans les gestes métiers. Autre exemple : chez Akkodis, la marque du groupe spécialisée dans le conseil en ingénierie et R&D, le projet «The Seed» a permis de créer un environnement d'agents IA spécialisés qui accélèrent la R&D interne. Les ingénieurs itèrent sur leurs idées sans être ralentis par des recherches chronophages, et les agents produisent des recommandations directement actionnables.

Au-delà des cas d'usage métiers, un enjeu plus structurant se pose : comment répartir le travail entre collaborateurs et agents IA à l'échelle de l'entreprise ? C'est à cette question que répond r.Potential, co-entreprise que nous avons fondée avec Salesforce. Elle donne aux dirigeants les moyens d'observer à très grande échelle comment les tâches se distribuent entre les équipes et les systèmes autonomes, de simuler des configurations possibles, et de trancher avant de les engager.

Mais le travail hybride ne se réduit pas à une question d'architecture RH. Ce qui distingue un agent d'un outil classique, c'est son autonomie de décision. Tout collaborateur travaillant avec lui exerce de fait une forme de responsabilité managériale, en supervisant, en validant, en corrigeant des décisions qu'il n'a pas prises lui-même. Cela déplace radicalement le rôle de la fonction RH : il ne s'agit plus seulement d'accompagner l'adoption d'outils, mais d'outiller chacun pour assumer une nouvelle posture. La posture managériale devient une exigence pour chacun.

### UN NOUVEAU RISQUE : LA FRACTURE ENTRE CEUX QUI MAÎTRISENT L'IA ET LES AUTRES

Si l'IA s'impose progressivement dans les usages, la transformation génère aussi des craintes que les entreprises ne peuvent ignorer. Le risque majeur est l'accentuation d'une fracture technologique déjà en germe. Le FMI l'a explicitement pointé : l'IA risque d'aggraver les inégalités entre les salariés capables de s'en saisir et ceux qui n'en ont pas les moyens. La vitesse d'intégration et l'évolution continue des modèles amplifient ce risque, puisque les compétences techniques deviennent obsolètes en deux à trois ans, contre dix à quinze ans auparavant (OCDE).

La formation reste donc le levier central, à la fois pour faire monter en compétences et pour créer l'adhésion. The Adecco Group a déployé plus de 800 heures de contenus accessibles à ses 35 000 collaborateurs, structurés par niveaux : socle commun, formations techniques pour experts, parcours sur-mesure par métier. LHH, l'entité de conseil du groupe en développement du leadership et des talents, a conçu un programme dédié «Leadership pour la transformation IA». Akkodis développe des copilotes métiers pour que la montée en compétences se fasse dans le contexte de travail réel. Ce sont aussi les bénéfices concrets qui permettront aux organisations de faire adhérer.

### L'ENJEU POUR LES DRH : INSTALLER UNE CAPACITÉ CONTINUE D'ADAPTATION

La formation ne suffit plus. Du moins pas au sens où les fonctions RH l'ont longtemps pratiquée : un dispositif ponctuel, déclenché par un besoin identifié, adressé à une population ciblée. L'IA exige autre chose, parce qu'elle est d'abord une révolution d'usage. Ce qui en fait un atout pour une organisation, ce n'est pas la multiplication des outils, c'est la capacité des collaborateurs à en discuter, à comparer leurs pratiques, à faire circuler ce qu'ils ont appris. L'acculturation se construit dans l'échange horizontal autant que dans la formation descendante.

Cela suppose de créer les conditions de cet échange : des espaces où l'on parle concrètement de ce qu'on fait avec l'IA, de ce qui fonctionne, de ce qui ne fonctionne pas.

C'est dans cet esprit que nous organisons en juin notre première Semaine de l'IA, rassemblant les équipes autour de cas d'usage pratiques et d'expérimentations liées à leur activité réelle. Le programme Embrace Change, déployé du top leadership à l'ensemble des 15 000 collaborateurs avec des modules adaptés à chaque métier et chaque niveau, repose sur la même conviction : le changement de posture précède le changement d'outil.

Toute transformation de cette ampleur suppose que le top management s'engage au même niveau que les équipes opérationnelles. J'en ai moi-même fait l'expérience : participer, avec l'ensemble du top leadership mondial de The Adecco Group, à une formation collective sur l'IA a ouvert des angles que je n'aurais pas explorés seule, et déclenché avec mon équipe des chantiers concrets que nous n'avions pas anticipés. L'acculturation des dirigeants reste le maillon faible de la plupart des organisations, alors qu'elle est une des clefs de l'adoption généralisée.

[EXERGUE] L'acculturation des dirigeants reste le maillon faible de la plupart des organisations, alors qu'elle est une des clefs de l'adoption généralisée.

### CE QUE L'IA CHANGE VRAIMENT POUR LES RH

Ce qui distingue l'IA des transformations technologiques précédentes tient à un renversement que les fonctions RH n'avaient pas anticipé : l'usage part du terrain. Un collaborateur n'a pas besoin d'attendre un déploiement informatique ou une validation hiérarchique pour commencer à modifier concrètement sa façon de travailler. La prise en main est directe, la créativité immédiatement concrétisée, et le périmètre d'expérimentation appartient à chacun. Chaque collaborateur devient ingénieur de la transformation de ses gestes métier.

C'est une rupture avec ce que les fonctions RH ont appris à faire. Nous sommes structurés pour piloter le changement de manière descendante : cadrage stratégique, communication, formation, déploiement. Ici, la transformation remonte. Elle surgit là où on ne l'attendait pas, sous des formes qu'on n'a pas conçues, à une vitesse que les dispositifs classiques peinent à suivre. C'est probablement la leçon la plus structurante de ces deux dernières années : dans un monde augmenté par l'IA, la ressource décisive reste humaine.

Le rôle des RH n'est donc plus d'organiser la transformation mais de la capter, de la structurer, et de s'assurer qu'elle ne creuse pas d'écart durable entre ceux qui s'en saisissent et ceux qui restent à l'écart.

*Marie Cardot*



# REGARDS RH SUR UNE TRANSFORMATION EN COURS: IA, DE L'ACCULTURATION À L'APPRENTISSAGE AUGMENTÉ



# Un dispositif filière RH : de l'acculturation classique à l'apprentissage augmenté par simulation conversationnelle.



ISABELLE BONHOMME  
DRH SAINT-GOBAIN EXPERTISE ET SERVICE



L'IA générative n'est pas un simple «outil de plus» : elle transforme déjà en profondeur la manière de produire, de rédiger, de synthétiser et, plus largement, d'exécuter une partie du travail cognitif. Pour la filière RH, l'enjeu est double : accompagner l'organisation dans cette transition, tout en faisant évoluer ses propres pratiques.

- **Accompagner l'organisation** : garantir que les compétences et les repères nécessaires sont disponibles au bon moment, et soutenir les salariés dans l'adaptation de leurs façons de travailler.
- **Transformer la pratique RH** : automatiser une partie des tâches répétitives et dégager du temps pour le conseil, l'accompagnement et la décision.

Cette évolution ne se résume pas à un gain d'efficacité : elle interroge la place que nous souhaitons donner aux machines dans des activités qui mobilisent jugement, relation et responsabilité.

Concrètement, elle reconfigure le travail cognitif : en quelques instants, elle peut proposer des synthèses, des reformulations ou des brouillons de qualité dans des délais très courts.

Elle nous interpelle aussi sur notre responsabilité. D'une part, parce qu'elle analyse les données selon des schémas qui peuvent être difficiles à expliciter et qu'elle peut reproduire (ou amplifier) des biais. D'autre part, parce qu'elle oblige à poser des choix éthiques : où plaçons-nous la ligne entre ce que des humains accomplissent pour d'autres humains — même imparfaitement — et ce que nous acceptons de déléguer à des systèmes automatisés ?

Dans ce contexte, Saint-Gobain a choisi d'accélérer la montée en puissance de sa filière RH sur le sujet, pour passer d'initiatives dispersées à des repères et des pratiques partagés.

Le dispositif d'acculturation et d'adoption devait alors répondre à deux questions clés :

- **Construire une culture IA RH partagée** : installer un langage commun, diffuser des pratiques de base, clarifier les contraintes (notamment réglementaires) et les risques, et faciliter une prise en main progressive des outils.
- **Installer une dynamique dans la durée** : transformer l'élan initial en communauté apprenante, capable de faire émerger des cas d'usage, des méthodes et une gouvernance dans le temps.



La logique du dispositif se résume en trois verbes : «découvrir – accompagner – déployer».

Enfin, on peut lire ce parcours comme un indicateur de maturité de la filière RH face à l'innovation : rapport au risque, exigences éthiques, capacité d'apprentissage collectif. Dans cette perspective, l'IA n'est pas seulement un sujet technique ; elle met en lumière la façon dont la fonction RH se définit et se transforme.

## L'ÉTAPE 1 : LE WEBINAIRE "SOCLE" — FABRIQUER UN LANGAGE COMMUN

Acculturer 800 professionnels RH, quels que soient leur poste, leur statut, leur ancienneté ou leur âge, suppose de résoudre un paradoxe : créer un langage commun sans lisser les besoins. Le webinaire joue ce rôle de «socle».

Sa première fonction est de mettre à distance deux récits simplificateurs :

le récit de l'IA «magique», qui ferait «à notre place». Cette croyance sous-estime l'effort réel : apprendre à formuler une demande, itérer, ajuster, et intégrer l'outil dans ses routines. Les premiers essais peuvent décevoir et conduire à abandonner trop vite. Enfin, l'idée d'une IA qui «fait tout» nourrit parfois des craintes sur l'emploi et ralentit l'adoption.

le récit de l'IA «dangereuse» ou «incontrôlable». La fonction RH est régalienne : un réflexe de prudence, notamment réglementaire, est donc naturel, d'autant plus que les données RH sont sensibles, ce qui renforce la vigilance. Oui, l'outil peut produire des inexactitudes : il impose une vérification systématique. Dit autrement, l'IA ne supprime pas la responsabilité ; elle la déplace. Ce déplacement conduit la RH à expliciter ce qui était parfois implicite : critères de qualité, règles d'écriture, traçabilité des sources et décision finale humaine. L'acculturation n'est donc pas seulement une montée en compétences : c'est aussi une mise au clair des standards professionnels. Pour éviter une adoption désordonnée ( «shadow AI» : utilisation professionnelle de l'IA générative via des terminaux ou des comptes privés), le webinaire fixe des repères de choix d'outils. L'idée est simple : privilégier un outil interne dès que l'on travaille sur des données de l'entreprise, et réserver les outils publics à des besoins spécifiques, sans données sensibles.

Le webinaire n'est pas qu'un cours : il intègre deux mises en pratique, réalisées collectivement. Ce point est décisif : identifier les outils, puis les tester dans un cadre sécurisé. Deux exercices sont proposés : la synthèse d'un rapport de plusieurs centaines de pages et la rédaction d'une offre d'emploi.

Cette construction pédagogique crée une forme d'autorisation à essayer, se tromper, ajuster et recommencer. Certaines personnes ont d'ailleurs suivi le webinaire à plusieurs reprises.

## L'ÉTAPE 2 : ATELIERS TERRITORIAUX — CARTOGRAPHIER LES USAGES

Après le «socle», le dispositif change de nature : il passe d'une pédagogie principalement descendante à une enquête collective. Les ateliers territoriaux ne visent pas à «former plus», mais à rendre visibles les pratiques : quels usages existent déjà, lesquels sont attendus, lesquels nécessitent un cadrage, et quels freins (données, accès, temps, processus, posture managériale) empêchent de progresser ?

Dans les organisations, l'IA générative se diffuse souvent par micro-décisions individuelles : un RH teste un outil pour rédiger un message ; un autre pour synthétiser des notes ; un troisième pour structurer un plan d'action. Sans visibilité d'ensemble, on reste au niveau des perceptions ( «ça marche / ça ne marche pas»). La cartographie permet, au contraire, de construire une typologie :

- usages «gains rapides» (rédaction, reformulation, structuration) ;
- usages «à cadrer» (analyse de contenus RH sensibles, appui à la décision) ;
- usages «non autorisés» au regard des règles internes et du droit applicable.

Cette cartographie des usages est le reflet des enjeux des RH, soit un arbitrage systématique entre efficacité, équité, confidentialité et acceptabilité sociale, au cœur du professionnalisme RH à l'ère de l'IA.

Une cartographie utile ne se limite pas à un «catalogue» : elle fait émerger des paliers de maturité dans les usages.

- 1 - assistance (mieux écrire, mieux résumer)
- 2 - augmentation (mieux préparer, mieux décider, mieux négocier)
- 3 - orchestration (agents, chatbots, automatisations, self-service)

Une fois la cartographie consolidée, le dispositif s'est prolongé pendant l'été avec un «cahier de vacances» : 20 activités ludiques conçues pour ancrer les acquis et relancer l'envie d'expérimenter. Envoyées par e-mail deux fois par semaine tout au long de la période estivale, elles visaient la réactivation régulière des apprentissages.

## L'ÉTAPE 3 : LANCEMENT D'UN GROUPE PILOTE OUTILLÉ

La création d'un groupe pilote d'environ 50 RH, doté de licences payantes Copilot, fait franchir au dispositif un cap décisif : on passe d'une acculturation «grand public» à une communauté de pratique.

Dans ce type de programme, l'animation est souvent le facteur le plus décisif. Ici, le pilotage repose sur une discipline simple : se retrouver

régulièrement, travailler des cas d'usage entre les sessions, restituer puis consolider. L'objectif n'est pas d'« apprendre l'IA » en théorie, mais d'apprendre à travailler avec elle : itérer, partager, critiquer et stabiliser des méthodes. La communauté devient ainsi une véritable « usine à retours d'expérience ».

Le groupe pilote ne cherche pas à démontrer que « ça marche », mais à préciser où cela crée de la valeur et où cela se heurte à des limites. Dès le deuxième atelier, des retours très concrets font ressortir des points de vigilance. À titre d'exemple, des itérations longues peuvent ne pas aboutir au support attendu : l'outil aide à clarifier une intention, sans garantir la production du livrable.

Cette lucidité est un indicateur de maturité. Beaucoup d'organisations se heurtent à des déconvenues non parce que les outils sont inutiles, mais parce que les attentes sont surévaluées trop tôt. À l'inverse, documenter les limites et les partager permet de construire une confiance durable et une adoption plus nuancée.

L'ambition n'est pas seulement que chacun progresse individuellement, mais que le collectif produise des actifs réutilisables (prompts, guides, cas d'usage, chatbots). Le concours Halloween « Un prompt ou un sort » illustre cette logique : équipes constituées aléatoirement, défis liés au métier, puis consolidation dans une « boîte à prompts » commune.

Au-delà de l'aspect ludique, ce concours a permis :

- une standardisation légère (prompts réutilisables) ;
- un apprentissage social (apprendre en observant les autres) ;
- une capitalisation (bibliothèque commune plutôt qu'astuces individuelles).

Le fait de relancer un appel à candidatures au bout d'un an et d'élargir le dispositif à 150 participants est un signal fort : le pilote n'est pas traité comme une « expérience isolée », mais comme un noyau de diffusion. On peut le résumer ainsi : la première année construit la preuve par la pratique ; la deuxième installe une diffusion par les pairs.

Reste alors une question intéressante : qu'est-ce que cette expérience nous apprend, au fond, sur la fonction RH elle-même ?

## LA SUITE : UN EXEMPLE DE DÉPLOIEMENT CONCRET — L'IA AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

L'acculturation progressive de la filière RH aux usages de l'IA générative ne constitue pas une fin en soi. Elle crée les conditions pour des déploiements opérationnels ciblés, là où les enjeux métiers sont particulièrement

élevés. Le développement des compétences commerciales en est une illustration concrète.

Chez Saint-Gobain, cette accélération a été portée par l'équipe RH centrale du Groupe. Saint-Gobain University, pleinement intégrée à cette dynamique, a très tôt exploré le potentiel des premiers assistants conversationnels afin d'en comprendre les implications en matière de transformation des pratiques, et a structuré des actions de sensibilisation pour créer l'engagement.

Dans cette continuité, l'IA générative est devenue l'une des priorités stratégiques de l'équipe, avec la création régulière de nouveaux programmes et la mise en place d'une task force dédiée à la veille sur les évolutions technologiques et leurs applications au service du Learning & Development. L'objectif n'était pas d'expérimenter pour expérimenter, mais d'identifier des usages à forte valeur ajoutée, compatibles avec les exigences de décentralisation, de responsabilité et de performance propres au Groupe.

C'est dans ce contexte qu'est né un projet emblématique : Sales Buddy.

Sales Buddy est le produit d'une double dynamique. D'une part, un choix stratégique d'investissement en faveur de l'Excellence Commerciale ; d'autre part, la capacité des équipes à capter le potentiel de l'IA générative là où les dispositifs traditionnels atteignaient certaines limites.

Le développement des compétences commerciales chez Saint-Gobain est historiquement très local, avec une grande diversité d'initiatives à travers le monde. Pour autant, un constat est partagé : l'environnement commercial évolue rapidement, les situations deviennent plus complexes, les attentes des clients plus exigeantes, et la qualité des interactions est décisive. Les réponses sont attendues immédiatement, chaque échange compte, et les commerciaux sont de plus en plus souvent confrontés à des discussions à forts enjeux que les formats de formation classiques peinent à reproduire fidèlement.

Ainsi, renforcer la capacité des équipes à se préparer, à s'adapter et à gagner en assurance dans des conversations complexes devient critique. Il s'agit non seulement d'accélérer le développement des compétences, mais aussi de garantir un niveau de qualité homogène, tout en respectant les réalités locales.

Sales Buddy a été conçu comme une réponse à cet enjeu. L'outil repose sur un principe simple : permettre aux équipes de s'entraîner à des situations commerciales difficiles au plus près du réel, dans un cadre sécurisé. Il s'agit d'un simulateur de conversations, propulsé par l'IA générative, dans lequel les commerciaux peuvent expérimenter, tester des approches, ajuster leur posture et progresser sans pression



ni risque opérationnel.

L'intérêt du dispositif réside dans sa flexibilité : chaque équipe peut créer ses propres cas, en lien avec les situations qu'elle rencontre réellement, dans sa langue, et selon ses propres critères de succès. L'IA devient ainsi un support à l'apprentissage contextualisé, et non un modèle prescriptif unique.

Concrètement, cet outil permet aux équipes commerciales de :

- *développer leur confiance avant d'affronter des situations à forts enjeux ;*
- améliorer leurs capacités de persuasion et leur impact relationnel ;
- bénéficier de retours immédiats pour accélérer la progression ;
- s'entraîner à leur rythme, à tout moment, sans contrainte d'agenda.

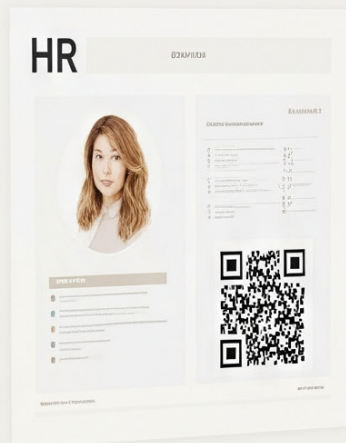
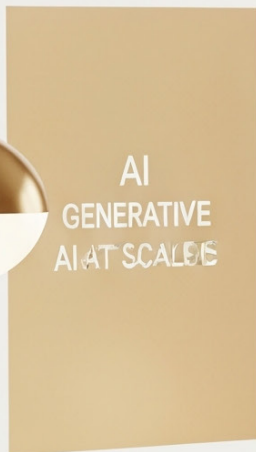
Au-delà de l'outil, Sales Buddy illustre une transformation plus profonde : celle des manières d'apprendre. L'IA ne se substitue ni à l'expertise métier ni au jugement humain ; elle crée un espace d'entraînement continu, accessible et personnalisé, qui prolonge et complète les dispositifs existants.

Cette expérience ouvre enfin une question plus large, en écho aux réflexions engagées plus en amont dans la filière RH : parlons-nous encore de «formation» au sens traditionnel du terme ? Ou assistons-nous à l'émergence de modèles d'apprentissage plus situés, plus itératifs, où l'IA devient un compagnon de développement plutôt qu'un simple support pédagogique ?

*Isabelle Bonhomme*



EDITOR BECOME YOUR OWN CLIENT



**QUAND L'ÉDITEUR DEVIENT SON  
PROPRE CLIENT :  
CE QUE L'USAGE DE L'IA  
GÉNÉRATIVE À GRANDE ÉCHELLE  
CHANGE RÉELLEMENT DANS  
L'EXPÉRIENCE RH**



# Le cas Customer Zero : 108 000 collaborateurs acteurs de la mise en service de leur propre IA. Quand l'éditeur devient son propre client, ce qu'on apprend des frottements internes.



**CAROLINE GARNIER**  
**DRH SAP**



Dans une entreprise qui conçoit des solutions RH pour des milliers de clients, on ne peut pas parler d'IA générative sans l'avoir éprouvée soi-même. Chez SAP, nous avons fait le choix d'être Customer Zero : déployer en interne ce que nous développons pour nos clients. Notre objectif est d'implémenter environ 90% de nos fonctionnalités IA dès leur disponibilité, pour tester, apprendre et ajuster en continu et ce, notamment dans nos pratiques RH.

Nous avons ainsi mis à disposition de nos 108 000 collaborateurs un écosystème d'outils accessible via AI Launchpad, dans un environnement sécurisé.

Cette approche nous impose une forme d'exemplarité que peu d'organisations s'appliquent et permet d'observer concrètement comment l'IA transforme notre façon de travailler et facilite la prise de décision.

Derrière l'enthousiasme suscité par l'IA générative, nous voyons aussi émerger des questions très humaines : comment préserver l'esprit critique face à des réponses très convaincantes, éviter une fatigue informationnelle liée notamment à la multiplication des outils ou encore accompagner sereinement l'évolution des métiers.

Sans accompagnement et sans cadre, le risque est de multiplier les outils et les usages sans toujours améliorer réellement l'expérience de travail ou la performance collective. Comme pour toute transformation majeure, aucune organisation ne dispose aujourd'hui de toutes les réponses : nous avançons collectivement par l'expérimentation afin de trouver le bon équilibre entre automatisation, usages pertinents et valeur réellement créée.

Nous sommes également confrontés concrètement aux mêmes enjeux que nos clients : adoption des usages, évolution

des pratiques managériales, accompagnement des collaborateurs dans de nouvelles façons de travailler.

Je vous partage ici notre retour d'expérience sur le déploiement de Joule, notre agent conversationnel IA, qui comprend plus de 110 cas d'usages RH dont une dizaine en IA Agentique, et la manière dont notre propre expérience se transforme.

## **DES CAS D'USAGE QUI TRANSFORMENT CONCRÈTEMENT L'EXPÉRIENCE RH**

Au démarrage, Joule a été conçu pour simplifier l'accès à l'information et aux processus RH. Plus de 4 000 documents RH y sont intégrés et mis à jour quotidiennement. Dans un environnement international comme le nôtre, où les politiques et les processus peuvent varier selon les pays, les collaborateurs peuvent encore passer du temps à rechercher une information ou à comprendre une règle locale.

Avec Joule, ils peuvent désormais poser directement leurs questions en langage naturel et obtenir rapidement une réponse contextualisée.

Concrètement, un manager peut par exemple vérifier immédiatement une politique de télétravail locale, retrouver les règles applicables à un processus RH ou accéder rapidement aux informations nécessaires pour gérer une demande de mobilité ou d'absence.

Nos analyses montrent que les collaborateurs qui utilisent l'IA au quotidien économisent en moyenne 75 minutes par jour, soit 23 minutes de plus qu'en début 2025. (1)

Nous passons progressivement d'un modèle où l'on cherche l'information à un modèle où elle vient à nous. Et plus loin encore : une proactivité contextuelle, où les agents IA anticipent les besoins des collaborateurs avant même qu'ils ne les expriment.

Depuis deux ans, nous utilisons également Joule dans le management de la performance : la rédaction des objectifs annuels et des plans de développement.

À partir d'un objectif formulé de manière générale, comme «accélérer l'adoption des solutions IA», il propose une rédaction structurée avec des jalons, des échéances, des indicateurs de suivi ainsi que des actions de développement associées.

Au-delà du gain de temps, l'impact est surtout qualitatif : des objectifs plus cohérents, comparables et équitables.

Le recrutement est également l'un des domaines où les usages évoluent le plus rapidement. La rédaction des offres de poste, l'analyse des candidatures et l'identification des compétences clés sont aujourd'hui largement facilitées, tout en contribuant à limiter certains biais involontaires.

Une partie des tâches administratives est simplifiée, permettant aux recruteurs et aux managers de se concentrer sur l'évaluation des candidats et la qualité des échanges.

L'IA aide à la décision sans remplacer le jugement humain. Les recrutements sont plus rapides et l'expérience candidats et managers améliorée.

Plus largement, l'IA fait évoluer notre manière d'appréhender les compétences et les trajectoires professionnelles. Nous passons progressivement d'une organisation centrée sur les rôles à une approche davantage orientée compétences ("Skills-Led"), avec un référentiel passé de 600 à plus de 2 000 compétences.

L'IA nous aide désormais à mieux identifier certaines expertises, les besoins de développement ou les écarts avec les besoins futurs du business, afin d'accompagner plus efficacement la mobilité et le développement des collaborateurs.

L'IA transforme également notre capacité à exploiter des volumes importants de données RH.

Par exemple, notre enquête collaborateurs annuelle recueille plusieurs milliers de commentaires. Joule permet de les analyser en quelques minutes, de les structurer et de les transformer en recommandations actionnables, là où cette tâche pouvait prendre plusieurs semaines.

Nous commençons également à croiser performance, engagement et mobilité pour détecter des signaux faibles, risques de départ, expertises sous-utilisées, et permettre d'agir plus tôt.

L'impact est également visible sur les demandes RH : après une première réduction de 15 % des

tickets RH avec notre agent conversationnel, nous visons 35 % avec Joule. Les collaborateurs trouvent davantage de réponses de manière autonome, ce qui permet aux équipes RH de se recentrer sur des activités à plus forte valeur.

Au-delà de la diversité des cas d'usage, nous observons une même évolution : l'IA ne remplace pas celles et ceux qui décident ; elle réduit en revanche une partie de la charge administrative et redonne du temps pour analyser, échanger et accompagner.

## **AVEC LE RECUL, DEUX CONVICTIONS S'IMPOSENT :**

### **L'APPRENTISSAGE VIENT DE L'USAGE**

L'enjeu n'est plus l'accès à l'IA, mais notre capacité à apprendre à travailler avec elle, au rythme de son évolution. Cela implique de passer d'une logique de formation ponctuelle à un apprentissage continu. On n'adopte pas l'IA avec la lecture de slides, mais par la pratique. L'adoption vient de l'expérimentation et de la pertinence des usages.

C'est dans cette logique que s'inscrit notre approche "All in on AI / Let's Work the AI Way", qui vise à transformer concrètement nos modes de travail à travers une acculturation à grande échelle. Elle s'appuie notamment sur des formats courts intégrés au quotidien, un réseau d'ambassadeurs et des ateliers ancrés dans des situations réelles.

### **LA CRÉATION DE VALEUR EST AVANT TOUT HUMAINE ET MANAGÉRIALE**

La technologie crée certes du potentiel, mais ce sont les collaborateurs qui créent de la valeur. Chez SAP, nous sommes convaincus que l'IA augmente l'humain et permet des modes de travail plus efficaces et plus stratégiques.

Nous observons également une évolution dans la perception de l'IA : si 80 % des collaborateurs souhaitent qu'elle assiste plutôt qu'elle ne supervise, 48 % expriment encore de l'appréhension face à un management par l'IA, tandis que 59 % perçoivent plus positivement les managers augmentés par ces technologies. (2)

Ainsi, plus l'IA progresse, plus le leadership humain devient déterminant. L'IA propose, mais ne donne pas le sens. Le jugement, l'esprit critique, la collaboration et la capacité à créer la confiance deviennent donc déterminants.

1. The Road Ahead: Predictions and Possibilities for the Future of Work SAP SuccessFactor
2. Navigating the Agentic Revolution: How autonomous AI is reshaping human-AI dynamics at work. SAP SuccessFactor

*Caroline Gamier*





**L'ESPRIT CRITIQUE À L'ÈRE DE  
L'IA :  
LE MUSCLE QUE NOUS DEVONS  
RÉENTRAÎNER**

# Après avoir formé au prompting, Schneider forme désormais à l'esprit critique. Programme multiformat et résultats mesurables (142 000 salariés formés à l'IA, 5 000 à l'esprit critique).



**JEAN-CÔME RENAUDIN**  
**GROUP DATA & AI SCHOOL DIRECTOR,**  
**SCHNEIDER ELECTRIC**



L'IA générative est sans doute l'outil le plus puissant jamais mis entre les mains des salariés. Elle rédige, synthétise, analyse, traduit — avec une aisance qui force l'admiration. Et c'est précisément là que réside le piège.

Car si l'IA ne remplacera pas la réflexion, elle rend dangereusement facile de s'en dispenser. Un prompt de plus, un paragraphe parfait de plus, et notre cerveau passe discrètement en mode pilote automatique. Le format semble professionnel, nous baissions la garde et cliquons sur «Envoyer». À terme, nous comparons moins d'options, posons moins de questions, vérifions moins les faits. Nous devenons ce que les chercheurs appellent des «push-button users» — des utilisateurs presse-bouton.

Pour les entreprises, ce n'est pas un problème technique. C'est un problème cognitif.

## LES SIGNAUX D'ALERTE

Chez Schneider Electric, nous avons de nombreuses solutions d'IA métiers déployées à grande échelle, en complément d'un ChatGPT sécurisé depuis Juillet 2023. Nous avons aussi formé à l'échelle : 142 000 salariés ont suivi une formation obligatoire, 51 000 ont volontairement suivi au moins une formation IA supplémentaire. L'engouement est indéniable. Mais certains signaux nous ont mis en alerte.

D'abord, l'IA génère des réponses convaincantes qui peuvent s'avérer fausses. Hallucinations, biais, erreurs contextuelles — le tout dans un emballage si professionnel qu'on ne songe même pas à le questionner. Ensuite, la recherche scientifique est formelle. Une étude du MIT démontre un risque réel

d'appauvrissement cognitif lié à l'usage de l'IA. Le cerveau, paresseux par nature, retient le chemin vers ce qu'il recherche. Avec le GPS, nous avons perdu notre capacité d'orientation. Avec l'IA, le phénomène se généralise à l'aptitude analytique, à la résolution de problèmes complexes, à la recherche d'idées neuves. Un chiffre suffit : 83 % des personnes ayant utilisé l'IA pour une recherche ne savent pas citer leur source, contre 11 % quand la recherche est issue d'un travail personnel.

Le sociologue Gérard Bronner, dont j'ai eu le privilège d'écouter l'intervention lors d'un congrès RH, éclaire ce phénomène d'un regard plus large. Nous vivons, dit-il, dans une ère de «postréalité» où chacun s'autorise à vivre dans une réalité alternative. Les IA, programmées pour être «sycophantes» (excessivement empathiques) renforcent nos biais de confirmation plutôt que de les corriger. Elles nous accompagnent, nous approuvent, nous confortent dans nos certitudes. Or, comme le rappelait Thomas Jefferson, «la vérité peut se défendre toute seule». La terrible nouvelle de notre contemporanéité, c'est que non.

## FORMER AU JUGEMENT, PAS AU PROMPTING

Face à ce constat, nous avons fait un choix clair : ne pas former au prompting, mais au jugement. Notre dispositif : un programme multiformat avec un podcast, un module e-learning gamifié de 15 à 20 minutes, des ateliers de mise en pratique qui expose les salariés aux erreurs de l'IA dans des situations professionnelles réalistes. L'idée directrice : montrer avant d'expliquer. Faire «vivre» une hallucination rend le message mémorable. Quand un collaborateur découvre que l'IA lui a inventé un chiffre absent de tout rapport, il ne l'oublie jamais.



Au cœur de cette formation, une méthode simple et actionnable : RAV - Requête, Ajustement, Validation. Formuler sa demande avec intention. Adapter grâce à son expertise. Valider par les faits et l'éthique. Rien de magique. Juste une discipline mentale qui replace l'humain en posture de responsabilité sur ses livrables. L'IA est un partenaire de réflexion dont les propositions doivent être maniées avec le recul et l'exigence qui s'imposent.

Les premiers résultats sont encourageants : 5 000 collaborateurs formés à l'esprit critique au premier trimestre 2026, un taux de satisfaction de 4,8/5, et surtout une augmentation observable du nombre d'itérations de prompts - signe que les collaborateurs appliquent la méthode et ne se contentent plus du premier résultat.

### LE VRAI DÉFI : LE MANAGEMENT À L'ÈRE DE L'IA

Mais former à l'esprit critique, aussi nécessaire que cela soit, ne suffira pas. Ma conviction profonde est que le véritable enjeu se situe au niveau du management.

Désormais, chaque collaborateur est en quelque sorte manager de son IA. Cela modifie son positionnement dans l'équipe et fait évoluer le rôle du manager, qui a désormais affaire à des collaborateurs «augmentés». Comment valider un travail dont on ne sait plus quelle part revient à l'humain et quelle part à la machine ? Comment maintenir l'exigence intellectuelle quand la facilité est à portée de prompt ?

Bronner défend à ce propos des dispositifs favorisant la contradiction structurée en entreprise - l'avocat du diable, le prémortem - et rappelle que le droit à l'erreur est un patrimoine d'intelligence collective. Si l'on sanctionne systématiquement l'erreur, on crée des acteurs qui dissimuleront stratégiquement leurs failles. Et avec l'IA, les failles seront de plus en plus invisibles.

La question va surtout être de savoir comment devenir senior à l'ère de l'IA. Comment conserver cette profondeur d'analyse, cette capacité de doute, cette exigence de vérification qui font la valeur de l'expertise humaine ? Les jeunes, qui constituent le tiers le plus important des usagers en volume d'utilisation, affichent une confiance très élevée en l'intelligence artificielle - d'autant qu'ils y ont largement eu recours durant leurs études. Pour autant, nous n'avons pas choisi de programmes ciblés par génération : nous souhaitons développer une culture intergénérationnelle de la vigilance.

### UNIR NOS FORCES : L'INITIATIVE INTERENTREPRISES

Face à l'ampleur du défi, et pour aller plus loin que le dispositif Schneider, nous avons choisi de ne pas rester seuls. Au sein des «Learning Activists, Lab IA/RH», un groupement interentreprises de vingt membres actifs - Accor,

Air France, Bouygues, Crédit Agricole, Safran, L'Oréal, TotalEnergies, Saint-Gobain, Schneider Electric, l'Urssaf et d'autres -, nous construisons ensemble un «Criticathon» : un programme de quatre semaines mêlant exercices synchrones et asynchrones, conférences d'experts et défis interentreprises. Impulsé par Éric Pestel, Ilhem Alleaume, Christine Beckaert, un petit groupe de passionnés du Lab IA/RH a coconstruit ce programme qui sera déployé en Juin 2026. Il devrait être mis à disposition par le Club des Learning Activistes Lab IA/RH pour une utilisation non commerciale, à la manière des Fresques du climat.

Car le risque d'appauvrissement cognitif n'est pas le problème d'une seule entreprise. C'est un enjeu de société. Et la bonne nouvelle, c'est que ça marche : les études scientifiques démontrent que le développement de l'esprit critique produit des effets durables, mesurés par pré-tests et post-tests. L'expérience de l'association Square, qui intervient dans les quartiers sensibles auprès de jeunes en défiance par rapport aux institutions, le confirme avec des résultats statistiquement significatifs.

### REMPLENER LA PEUR PAR LA COMPRÉHENSION

En somme, nous essayons de remplacer la peur de l'IA par de la compréhension, et la compréhension par l'action maîtrisée. L'IA continuera de perfectionner sa capacité à produire des mots. Notre véritable atout réside dans notre aptitude à transformer ces mots en jugement éclairé, en décisions judicieuses et en apprentissage à long terme.

L'esprit critique est un muscle qu'il faut entraîner par la pratique pour se prémunir du mode pilote automatique. Et comme tout entraînement, il demande de la régularité, de l'humilité et du courage - le courage de dire «attends, tu as vérifié ?» sans que cela soit perçu comme de la défiance.

Alors, l'IA stimule-t-elle votre réflexion ou la délègue-t-elle discrètement ? La réponse dépend de vous. Pas de la machine.

Sources:

- Étude MIT "Your Brain on ChatGPT" <https://www.media.mit.edu/publications/your-brain-on-chatgpt/>

- Gérald Bronner : travaux récent et publication "A l'assaut du réel»

*Jean-Louis Penandrin*

# L'ASPIRATION COMME MOTEUR, LE RYTHME HUMAIN COMME RESPONSABILITÉ





# 40% de nos 30 000 collaborateurs sont des utilisateurs actifs de Live Intelligence, notre outil d'IA générative.



**LAURENT AUFILS**  
CHIEF PEOPLE OFFICER, ORANGE BUSINESS



Les 60% restants ? Ils ne sont ni en retard ni en échec. Ils révèlent simplement une vérité que personne ne veut nommer : la transformation a une vitesse, les humains en ont une autre et personne ne semble décider qui arbitre.

Chez Orange Business, j'ai refusé l'attentisme prudent comme la disruption brutale, et choisi une troisième voie : l'aspiration individuelle comme moteur, la responsabilité collective comme garde-fou.

Voici ce que nous avons appris en 24 mois :

## **L'ASPIRATION : LE POINT DE DÉPART, PAS LA CONSÉQUENCE**

Dans ce monde qui bascule, j'ai acquis une certitude : un diplôme n'est plus une garantie à vie. La compétence technique s'érode à une vitesse folle avec une durée de vie de 12 à 18 mois, tandis que la curiosité, elle, est un capital inépuisable. C'est pourquoi, avec mes équipes, nous ne cherchons plus tant des «sachants» que des «questionneurs».

Pour moi, l'aspiration est le pont naturel entre les besoins de l'entreprise et le développement individuel. Pendant longtemps, la monnaie d'échange entre un individu et son organisation, c'était le statut, puis la compétence technique, puis l'ancienneté. Ces trois monnaies s'érodent aujourd'hui à une vitesse que personne n'avait anticipée. L'aspiration, elle, ne s'érode

pas. C'est la seule valeur que la vitesse technologique ne peut pas rendre obsolète.

Quand un collaborateur sait ce qu'il veut devenir et pas ce qu'on lui demande d'être, il engage une énergie que nulle injonction ne peut produire. Et cette énergie-là résiste à la fatigue des projets qui s'enchaînent. L'employabilité cesse alors d'être un objectif imposé : elle devient la conséquence naturelle de l'envie d'apprendre. L'aspiration est la nouvelle monnaie.

## **«QUI DÉCIDE DE LA VITESSE À LAQUELLE LES HUMAINS DOIVENT S'ADAPTER AU PROGRÈS ?»**

## **SANCTUARISER LE TEMPS : L'EXPÉRIENCE YOUTIME**

Réussir cette acculturation massive est d'abord une question de culture. Comment demander à 30 000 collaborateurs d'explorer l'inconnu quand leurs agendas débordent ? Ma réponse a été de protéger la ressource la plus rare : le temps.

Avec le dispositif YOUTime, nous avons sanctuarisé trois heures par mois, bloquées pour tous, afin d'apprendre et de partager.

Pour explorer l'IA, tester, échouer, recommencer. Sans ce temps, la pression opérationnelle aurait systématiquement écrasé l'exploration. YOUTime crée les conditions pour que la curiosité s'exprime.

ce temps est devenu un investissement dans notre futur ROI humain. «Le ROI de l'IA, c'est le temps qu'elle rend à l'humain.»

## L'ÉTHIQUE PAR LE DÉTOUR : L'EXPÉRIENCE «BLACK MIRROR»

Pour éveiller l'esprit critique, nous avons organisé des sessions de visionnage de la série *Black Mirror*, suivies de débats sans tabou. Deux sessions de visionnage de l'épisode «Be Right Back» de *Black Mirror* ont réuni une trentaine de collaborateurs chacune. Dans cet épisode, une femme reconstruit numériquement son compagnon disparu à partir de ses données (messages, photos, enregistrements vocaux). L'IA reproduit sa façon de parler, ses expressions, ses habitudes. Mais pas lui.

Ce que cet épisode montre avec une précision inconfortable, c'est la frontière entre ce qu'un algorithme peut imiter et ce qu'il ne peut pas atteindre. Pas pour rassurer «vous voyez, l'IA ne remplacera jamais les humains» mais pour poser une question plus exigeante : qu'est-ce que tu apportes, toi, que l'IA ne peut pas reproduire ? Chaque session s'est terminée par un débat de trente minutes animées par un expert en IA éthique. C'est ce qui transforme un visionnage en expérience de pensée.

Ce détour par la fiction a libéré la parole. L'IA exécute, l'humain reste au centre.

## DES TRAJECTOIRES DE VIE AUGMENTÉES, ET CELLES QU'ON NE RACONTE JAMAIS

Ce qui me rend le plus fier, ce ne sont pas les millions de requêtes sur notre plateforme, ce sont les histoires humaines. Je pense à l'un de nos managers de boutique, Stéphane, passionné d'IA, formé seul via YouTube. Dès le lancement de notre GenAI Community, il s'est révélé ultra-actif. Nous avons identifié son potentiel et lui avons proposé d'intégrer notre programme de reconversion. Aujourd'hui, il est consultant IA plébiscité par nos clients.

Il y a aussi les histoires qu'on ne raconte jamais. Des personnes se lancent dans la reconversion avec un vrai engagement et découvrent, dans la réalité du nouveau métier, des dimensions qu'elles n'avaient pas anticipées. Certaines reviennent à leur poste d'origine. La question n'est pas de savoir si le programme a échoué : c'est la rencontre entre un projet de soi et une réalité de métier qu'il faut accompagner. C'est pour cela que nous avons conçu notre reskilling avec une logique de dérisquage, un poste assuré à l'arrivée, la possibilité de revenir en arrière. On ne met pas les gens en danger pour les transformer.

«Ce dont on parle peu, c'est de ce que ça fait à une personne d'avoir essayé de se transformer et de ne pas y être arrivée.»

## ADRESSER CEUX QUI PRENNENT UN AUTRE CHEMIN

Ce que j'observe, de près, c'est un écart qui n'est jamais vraiment nommé : d'un côté, la cadence de la transformation technologique, qui pose de nouvelles exigences avant même que les précédentes soient absorbées ; de l'autre, le rythme des individus, leur façon d'apprendre, d'assimiler, de trouver du sens dans ce qu'on leur demande de devenir.

le progrès a changé de nature dans les esprits. Pendant longtemps, il était perçu comme quelque chose de positif, quelque chose qu'on désirait. Aujourd'hui, il est vécu comme une injonction, une cadence imposée de l'extérieur. Les gens enchaînent projet de transformation sur projet de transformation sans jamais arriver à l'horizon qu'on leur a promis, et à force, ils perdent confiance dans la promesse elle-même.

Face à cela, il faut amener les collaborateurs à se réapproprier la transformation, passer par la conviction et le bénéfice plutôt que par l'injonction. Certains vont moins vite, et c'est normal : il faut accepter que cela prenne plus de temps et d'autres formes. Redonner foi dans le progrès, c'est démontrer concrètement ce que la transformation apporte à chacun. Nous sommes en avance de phase chez Orange Business, et nous le prouvons, mais cela ne couvre pas tout le spectre. Notre prochain défi : comprendre et accompagner les 60% restants. Pas pour les forcer mais pour leur offrir d'autres chemins et d'autres perspectives.

«Le RH est le gardien d'un équilibre entre deux temps :

## LE TEMPS COURT DE L'INJONCTION À CHANGER, ET LE TEMPS LONG DE L'ENGAGEMENT.»

### LE GARDIEN DES ÉQUILIBRES

En tant que DRH, notre rôle a changé. Nous sommes devenus les gardiens d'un équilibre que peu de gens nomment, entre ce que l'entreprise exige et les conditions réelles pour y parvenir. Le Comité de Direction nous perçoit trop souvent comme ceux qui freinent. Nous sommes précisément ceux qui rendent la transformation tenable.

Ne craignez pas la vitesse de la technologie, mais craignez le silence de vos aspirations. En redonnant du sens, de la perspective et surtout du temps à nos équipes, nous ne préparons pas seulement l'entreprise de demain, nous permettons à chacun de rester l'acteur souverain de sa propre vie professionnelle.

*Laurent Anfillos*



# CHAPITRE 7

## MÉTIERS : CE QUI CHANGE VRAIMENT







**L'IA NE REMPLACE PAS LE MÉTIER,  
ELLE EN DÉPLACE LE CŒUR**

**LA VRAIE QUESTION N'EST PAS COMBIEN D'EMPLOIS,  
MAIS CE QUI BOUGE À L'INTÉRIEUR DU TRAVAIL**



**L**es études de branche s'accumulent sur l'IA, et aucune n'annonce la vague de suppressions que prédisent les tribunes. Ce qu'elles décrivent est plus subtil, et plus exigeant pour nous : l'IA ne fait pas disparaître les métiers, elle en déplace le cœur, de la production vers la vérification, le jugement et la relation. Tout se loge dans ce déplacement.



**ILHEM ALLEAUME**  
PRÉSIDENTE DU REC (RÉSEAU EMPLOIS  
COMPÉTENCES), HAUT COMMISSARIAT À LA  
STRATÉGIE ET AU PLAN



### **SORTIR DU FAUX DÉBAT DU REMPLACEMENT**

Il faut une certaine modestie pour lire les chiffres qui circulent. En 2013, deux chercheurs d'Oxford annonçaient que 47 % des emplois étaient menacés par l'automatisation. Trois ans plus tard, l'OCDE ramenait le risque à 9 %. Le FMI, lui, ne parle pas de substitution mais d'exposition, estimant que 40 % des emplois dans le monde y sont exposés, et jusqu'à 60 % dans les économies avancées. Ces écarts, que rassemble l'étude récente de la Métallurgie, ne traduisent pas seulement des désaccords de méthode : les travaux ne mesurent pas toujours la même chose.

Les observatoires les plus sérieux en tirent la conséquence et renoncent au chiffre rond. L'étude bancaire de l'Opco Atlas précise qu'elle « n'aborde pas les questions liées à l'emploi ». La prospective de recrutement de la Métallurgie écarte l'IA générative de ses scénarios, faute de données. L'OIT, malgré des chiffres couvrant près de cinq cents millions d'emplois manufacturiers, reconnaît qu'estimer l'ampleur des effets reste hors de portée. La question du nombre d'emplois est mal posée ; celle de leur contenu l'est beaucoup moins.

Compter les emplois menacés nous occupe. Regarder ce qui se déplace à l'intérieur des métiers nous serait plus utile.

### **CE QUE CRAIGNENT VRAIMENT LES SALARIÉS**

L'écoute du terrain confirme ce déplacement.

Dans la Métallurgie, 55 % des salariés ont déjà utilisé une IA générative au travail, mais l'usage régulier oppose les cadres (38 %) aux ouvriers (8 %). Surtout, ce qu'ils redoutent le plus n'est pas d'être remplacés : ils citent d'abord la dépendance excessive à la technologie (70 %) et l'affaiblissement du lien humain au travail (65 %). La peur porte moins sur la disparition du métier que sur l'altération de ce qui en fait le sens.

L'opinion publique dit la même chose autrement. Une large majorité de Français associe l'arrivée de l'IA dans les petites structures à une menace sur les savoir-faire artisanaux et l'emploi local. Derrière la question économique se loge une question d'identité professionnelle, que notre fonction aurait tort de négliger.

### **LÀ OÙ LE CŒUR DU MÉTIER SE DÉPLACE**

Venons-en au cœur du sujet. Les organismes de formation le formulent sans détour : l'IA vient en complément des compétences existantes, non en substitution. Le métier ne s'efface pas, sa valeur se déplace vers la vérification, la mise en contexte et l'arbitrage. Dans le BTP, l'étude de la branche observe que la valeur ajoutée des fonctions support glisse vers le contrôle des contenus produits automatiquement. Savoir relire, corriger et décider compte désormais autant que savoir produire.

Ces mouvements se lit aussi dans les recrutements. En Chine, observe l'OIT, la demande recule pour les tâches facilement déléguables, comme la rédaction ou le dessin, et progresse pour les compétences humaines qui complètent l'IA.

Les besoins exprimés par les entreprises de la Métallurgie en France vont dans le même sens : aux compétences techniques s'ajoutent l'esprit critique, la conduite de projet et le regard éthique sur les résultats. Le travail ne disparaît pas, il monte d'un cran en exigence.

La technologie n'abolit pas le métier. Elle en déplace le cœur, et c'est précisément là que les RH ont la main.

## UN CŒUR DÉPLACÉ, MAIS QUI DOIT TOUJOURS S'APPRENDRE

Ce déplacement a un revers que les chiffres ne disent pas. Les tâches simples, celles que l'on automatise en premier, sont aussi celles par lesquelles les jeunes apprennent leur métier. Dans le BTP comme dans la banque, le sentiment dominant n'est pas la peur du remplacement, mais l'inquiétude d'une fragilisation de la transmission. L'OIT le confirme : l'expertise humaine reste centrale pour interpréter ce que produit l'IA et pour intervenir quand l'imprévu surgit. Encore faut-il que cette expertise continue de se former.

Un dirigeant de la Métallurgie le dit avec une justesse qui m'a touchée, à propos d'un apprenti recruté pour explorer l'IA : l'idée, explique-t-il, est que ce profil junior «s'approprie d'abord nos processus métier existants, et non l'inverse». Tout est là. On ne supervise bien que ce que l'on a soi-même appris. Repenser l'alternance et le tutorat me paraît ainsi plus urgent que recompter les postes menacés.

## UN DÉPLACEMENT INÉGAL SELON LES ENTREPRISES

Ce cœur ne se déplace pas au même rythme partout, et c'est là que je situe la vraie ligne de partage : non entre l'humain et la machine, mais entre les organisations qui avancent et celles qui restent au bord du chemin. L'étude de la Métallurgie décrit un décrochage entre les grands groupes et leurs sous-traitants de rang n-2 ou n-3, encore peu nombreux à appliquer l'IA en production. Le BTP montrait déjà que 3 % des répondants utilisent réellement une IA, contre 43,5 % qui n'y ont jamais touché.

La cause tient souvent à une arithmétique simple. Quand les volumes sont faibles et les séries variées, entraîner un modèle coûte plus qu'il ne rapporte. Les travaux du MIT cités par l'étude rappellent qu'à ce jour, une fraction infime des tâches techniquement automatisables le sont de manière rentable. Acheter une licence ne déplace pas le cœur d'un métier ; nous l'avons appris pour d'autres outils avant celui-ci.

Avant l'outil, le socle. Les rapports convergent : sans données organisées, sans méthode de travail clarifiée ni règles d'usage partagées, l'IA déçoit plus qu'elle ne sert, et la «shadow IA» prospère dans l'ombre.

## ACCULTURER, PUIS ACCOMPAGNER PAR LE DIALOGUE

Accompagner ce déplacement ne veut pas dire former à marche forcée. La Métallurgie met en garde contre la tentation de «former trop vite trop de salariés à des compétences IA non directement exploitables», au risque de la déception. Le besoin premier n'est pas la spécialisation, mais l'acculturation : comprendre les usages, les limites et les risques, par la pratique plutôt que par la théorie. On commence par donner des repères, on spécialise ensuite, et seulement là où les cas d'usage le justifient.

Reste la manière. L'analyse de controverses du CESE invite à traiter l'IA d'abord par la discussion plutôt que par la règle, et identifie neuf sujets à porter dans le dialogue social, du contenu des emplois au partage des gains de productivité. Or ce dialogue reste timide. Les expériences allemandes et les études de l'OCDE suggèrent pourtant qu'associer les salariés aux choix d'organisation produit des résultats gagnant-gagnant, qui préservent à la fois la productivité et la qualité perçue du travail. Faire du déplacement une conversation, plutôt qu'une injonction, rend aux équipes la maîtrise de leur métier.

## QUATRE REPÈRES, OFFERTS SANS CERTITUDE

Ces études ne dictent pas de feuille de route, et je m'en réjouis. Je renoncerais d'abord aux pourcentages de métiers automatisables, dont l'histoire même enseigne la prudence, pour raisonner en tâches plutôt qu'en métiers, là où se jouent les vraies recompositions. Je ferais ensuite de l'acculturation la première marche, et de la transmission des savoir-faire une priorité assumée.

Je porterais aussi l'accompagnement vers les entreprises restées à quai, car la fracture entre elles me paraît plus préoccupante que celle, fantasmée, entre l'homme et la machine. Le tout en y associant les salariés, qui savent souvent mieux que les tableaux de bord où l'outil déplacera utilement le travail. La posture qui s'en dégage ne m'appartient pas : expérimenter pour se forger un avis, garder du recul face aux discours alarmistes, se souvenir que chaque technologie a transformé les métiers sans les abolir.

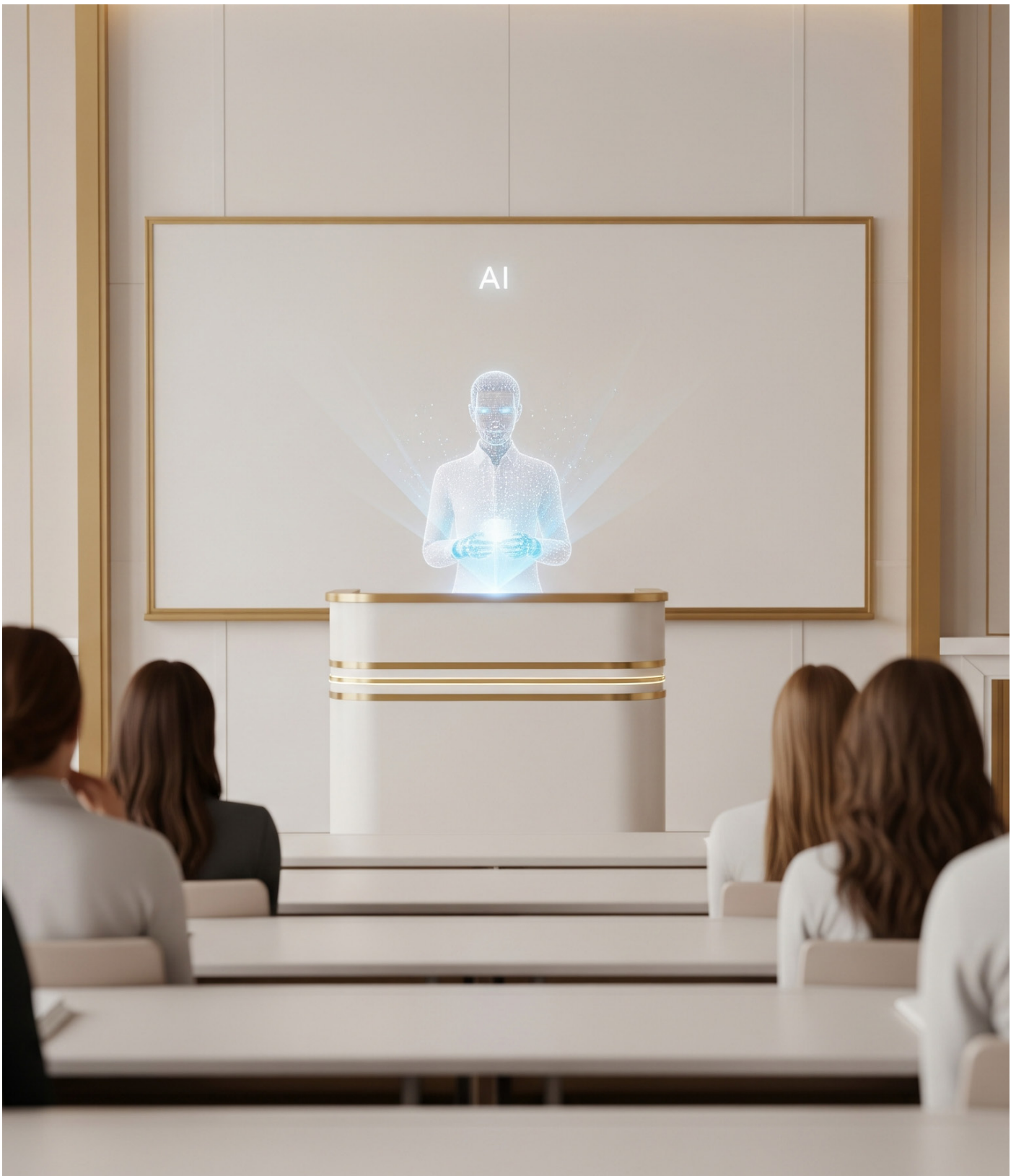
Me reste une conviction, modeste mais solide. Tant que nous regarderons l'IA comme une menace de remplacement, nous passerons à côté du vrai sujet. Dès lors que nous la lisons comme un déplacement du cœur du métier, vers la vérification, le jugement et la relation, notre rôle redevient clair. Accompagner ce déplacement, en formant celles et ceux qui apprendront, patiemment, à travailler avec elle : voilà, je crois, ce que les RH ont à faire.



## SOURCES

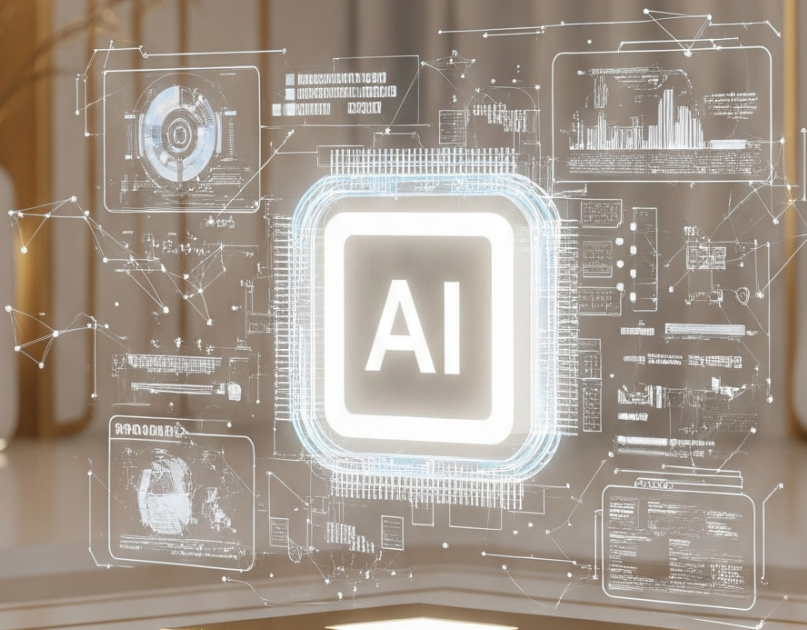
1. Observatoire paritaire de la Métallurgie / OPCO 2i, étude prospective sur l'intelligence artificielle dans la branche de la métallurgie, février 2026.
2. Organisation internationale du Travail, L'IA dans l'industrie manufacturière : défis à relever et occasions à saisir, Genève, 2026 (TMDWAI/2026).
3. Conseil économique, social et environnemental (CESE), Analyse de controverses : intelligence artificielle, travail et emploi (rapporteur J.-M. Truffat), 14 janvier 2025.
4. Observatoire de la Banque-Finance / Opco Atlas, étude interbranche sur les impacts de l'IA générative dans le secteur bancaire (Roland Berger – Diot-Saci), mars 2025.
5. Observatoire des métiers du BTP, étude sur la perception et l'intégration des outils d'IA (Plein Sens), janvier 2026.
6. Estimations citées par l'étude Métallurgie : Frey et Osborne (2013) ; Arntz et al., OCDE (2016) ; France Stratégie (2016) ; Pizzinelli et al., FMI (exposition à l'IA, 2023) ; Svanberg et al., MIT (2024).

*Ihem Alloume*



# IA : LES RH FACE À LEUR AVENIR, SUBIR OU SE RÉINVENTER ?

«QUAND LA FONCTION RH DOIT SE RÉINVENTER POUR RÉINVENTER  
L'ENTREPRISE»





# L'IA ne va pas faire disparaître les RH : elle va les déplacer. À condition d'oser se transformer elles-mêmes, les DRH peuvent devenir le moteur d'une entreprise augmentée. Le choix est stratégique.

**CAROLE MENGUY**

**DIRECTRICE FUTURE OF WORK, ALIXIO**

**SPÉCIALISTE DES APPROCHES COMPÉTENCES (SBO)**



## SE TRANSFORMER TOUT EN TRANSFORMANT L'ENTREPRISE

L'IA s'installe partout. Selon le World Economic Forum (1), 70 % des DRH de grands groupes mondiaux placent le déploiement de l'IA parmi leurs 3 priorités stratégiques. Pourtant, aucun ne considère son organisation au stade d'adoption généralisée : 83 % se situent en phase de montée en puissance et 17 % n'ont pas encore dépassé l'expérimentation (1). Ce fossé entre ambition et maturité révèle une réalité inconfortable : la fonction RH, censée accompagner toutes les transformations, est elle-même en retard sur sa propre mutation.

D'où vient ce paradoxe ? La fonction RH est à la fois davantage exposée que d'autres à l'automatisation et plus déterminante que jamais pour orchestrer la transformation. Nos analyses de portefeuilles d'activités RH, menées auprès d'une quinzaine de grands groupes dans le cadre de notre Observatoire sur l'impact de l'IA sur l'emploi, aboutissent à un constat convergent : 30 à 40 % des activités RH comportent une composante automatisable — un ordre de grandeur corroboré par les travaux du McKinsey Global Institute (2) et de l'OCDE (3). Mais ce chiffre ne signifie pas que 30 à 40 % des professionnels RH vont disparaître. Il signifie que près d'un tiers de leur temps peut être réalloué à des missions à plus forte valeur ajoutée : accompagnement des transitions, prospective compétences, co-pilotage de la stratégie...

Notre conviction est claire : l'IA ne signe pas la fin des RH, elle impose la fin de certaines pratiques RH — une fonction centrée sur la gestion de dossiers, des processus figés conçus pour des postes, une posture de «service support» alors que l'entreprise attend un copilote stratégique.



Ce qui peut être automatisé doit l'être. Ce qui fait la valeur humaine de la fonction doit être massivement renforcé.

## RÉALLOUEZ LE TEMPS RH : DE L'ADMINISTRATIF À L'ACCOMPAGNEMENT

Aujourd'hui, une part significative du temps RH reste absorbée par la gestion des flux : contrats, absences, reporting, campagnes d'entretiens. L'IA permet déjà d'automatiser ces tâches : pré-qualification de CV, réponses de premier niveau, préparation documentaire, analyse de données sociales.

L'enjeu n'est pas de «faire pareil, plus vite». Il est de changer de priorité : consacrer davantage de temps au face-à-face avec les collaborateurs, soutenir les managers dans l'animation d'équipes hybrides homme/machine, travailler en profondeur sur l'organisation du travail plutôt que traiter les seuls symptômes — turnover, désengagement, absentéisme.

Nous travaillons actuellement avec plusieurs DRH de grands groupes sur leur Strategic Workforce Planning intégrant l'impact de l'IA. Les réalités sont diverses — réductions d'effectifs, restructurations, croissance sous contrainte — mais un même enjeu émerge : comment faire en sorte que les équipes RH consacrent l'essentiel de leur temps aux activités qui font réellement la différence ? Les scénarios que nous construisons reposent sur un principe structurant : les portefeuilles RH sont maintenus, voire optimisés en taille, mais leur contenu change radicalement. Ce qui change, ce n'est pas nécessairement le nombre de professionnels RH — c'est ce qu'on attend d'eux.

Demain, la légitimité des RH se mesurera à la qualité de l'expérience collaborateur et à la capacité à sécuriser les transitions professionnelles.

## DE L'ORGANISATION PAR POSTES À LA SKILL BASED ORGANIZATION

C'est dans ce contexte que la Skill Based Organization (SBO) devient centrale : une organisation qui prend les compétences — et non les postes — comme unité de base pour ses recrutements, mobilités, rémunérations et formations. Selon le World Economic Forum (4), 39 % des compétences professionnelles seront transformées d'ici 2030. Sans IA, aucune DRH ne peut piloter cette tectonique à l'échelle.

Nous avons déployé plus d'une quinzaine de démarches SBO dans des grands groupes aux contextes très variés. Cette expérience cumulée nous a permis d'identifier deux enseignements clés.

La SBO ne commence pas par un outil, elle commence par un changement de paradigme. Dans les grands groupes que nous accompagnons, ce basculement est le fruit d'une transformation culturelle ancrée dans les usages et portée par un modèle de données adapté.

Les entreprises qui ont structuré leur approche compétences absorbent les disruptions IA deux à trois fois plus vite. Elles disposent déjà du langage et de l'infrastructure pour redéployer rapidement les collaborateurs dont les activités sont transformées.

L'IA ne «décide» pas à la place de la DRH ; elle fournit les cartes. La stratégie compétences reste une responsabilité humaine.

### LE RÔLE CLÉ DU DRH FACE À L'IA

Fort de nos accompagnements, nous identifions 9 chantiers structurants pour accompagner la transformation IA. Chacun exige une montée en compétences ciblée des équipes RH. Cette montée en compétences doit irriguer l'ensemble des équipes RH, au plus près du terrain.

1. Stratégie IA — Co-construire avec la DG et la DSI les objectifs et leviers stratégiques de l'IA. Le DRH qui n'est pas à cette table sera relégué à gérer les conséquences sociales.

→ Compétence clé : Compréhension des fondamentaux technologiques de l'IA et modélisation des impacts business et humains — Savoir traduire un enjeu RH en langage de comité exécutif et peser dans les arbitrages stratégiques.

2. Strategic Workforce Planning — Établir des scénarios prospectifs anticipant les impacts quantitatifs (volumétrie, gains de productivité) et qualitatifs (évolution du contenu des métiers, nouvelles exigences de compétences) de l'IA sur l'emploi.

→ Compétence clé : Méthodologies de workforce planning fondées sur les compétences —

Cartographier les skills existants, modéliser les écarts quantitatifs et qualitatifs, construire des trajectoires de transition alignées sur la stratégie business.

3. Formation, acculturation et trajectoires professionnelles — Intégrer l'IA dans la culture organisationnelle, développer les compétences à tous les niveaux et concevoir de nouvelles trajectoires professionnelles pour les collaborateurs dont les métiers se transforment.

→ Compétence clé : Ingénierie pédagogique et design de parcours — Concevoir des programmes d'acculturation différenciés par population, ancrer l'apprentissage dans les situations de travail réelles, et construire des trajectoires de mobilité crédibles vers les rôles émergents.

4. Sélection et maintien des solutions — Co-piloter avec la DSI et les métiers le choix des outils IA, accompagner les phases de test sur les aspects humains (compétences, qualité de vie au travail, modes de collaboration) et assurer des revues régulières RH-DSI pour ajuster dans la durée.

→ Compétence clé : Data, People Analytics et IA — Comprendre les logiques algorithmiques et les limites des modèles, évaluer un outil sous l'angle de ses impacts humains, et structurer un dialogue continu avec la DSI et les équipes métiers.

5. Synergies hommes/machines — Faciliter la collaboration entre les équipes et les outils d'IA : organiser des feedbacks croisés, évaluer l'efficacité collective en tenant compte des contributions respectives de l'humain et de la machine, et créer de nouveaux rôles hybrides (coordinateur IA, Head of People & IA...).

→ Compétence clé : Design organisationnel et d'expérience collaborateur — Repenser les modes de fonctionnement d'une équipe augmentée, définir de nouveaux critères d'évaluation de la performance hybride, concevoir des rôles inédits à l'interface entre humain et technologie.

6. Gouvernance et pilotage — Animer une gouvernance transversale IA-RH-DSI et piloter des KPI «humains» et «hybrides» : taux d'adoption de l'IA, niveau de confiance des équipes, impact sur la charge mentale, qualité de la collaboration homme/machine.

→ Compétence clé : Pilotage transverse et gouvernance de l'IA — Maîtriser le cadre réglementaire (AI Act, RGPD), définir et suivre des indicateurs de confiance et d'adoption, animer une instance où interlocuteurs techniques, métiers et RH co-décident.

7. Analyses d'impacts — Conduire des «études d'impacts humains» avant tout déploiement : effets sur les activités, les compétences,



les rôles et les responsabilités, mais aussi sur la qualité de vie au travail et les risques psychosociaux (perte de sens, intensification cognitive, sentiment de surveillance).

→ **Compétence clé : Diagnostic et modélisation** — Cartographier les activités impactées, quantifier les effets sur les emplois et compétences, évaluer les signaux de risques psychosociaux, conduire des analyses terrain et restituer des recommandations actionnables.

8. Dialogue social et échange professionnel — Faciliter les échanges autour de l'IA à tous les niveaux : entre pairs, entre managers et équipes, et dans le cadre du dialogue social formel. Faire de l'IA un objet de négociation structuré. L'association précoce des partenaires sociaux est un facteur de succès déterminant.

→ **Compétence clé : Relations sociales et pédagogie** — Créer les espaces d'échange, objectiver les impacts par des données, transformer un sujet anxiogène en objet de discussion concret à tous les niveaux de l'organisation.

9. Cadre éthique — Établir et animer les lignes directrices éthiques pour l'utilisation de l'IA : principes de transparence, droits des collaborateurs, limites d'usage. Ce cadre doit être vivant — réinterrogé à chaque nouveau cas d'usage, pas figé dans un document.

→ **Compétence clé : Pensée critique et influence** — Challenger les usages proposés au fil de l'eau, animer des instances de réflexion éthique, porter la voix du collaborateur dans les décisions de déploiement.

L'IA est un test de maturité pour la fonction RH. Elle oblige à clarifier ce qui fait vraiment sa valeur.

## CONCLUSION : ENTRE SUBIR ET SE RÉINVENTER

L'IA n'enlèvera rien à la dimension humaine du travail. Elle en augmente les enjeux. Nos missions de Strategic Workforce Planning et nos déploiements SBO convergent vers le même constat : les DRH qui ne subissent pas la transformation sont celles et ceux qui la pilotent en réallouant le temps libéré vers l'accompagnement, la prospective compétences et la responsabilité éthique.

Les DRH qui maîtrisent l'IA sont en train de redéfinir ce que signifie «faire des RH» dans un monde augmenté.

La transformation par l'IA est d'abord, et irréductiblement, une transformation humaine.

## Références

(1) World Economic Forum, Chief People Officers' Outlook, mai 2026, pp. 4 et 8-9. Enquête réalisée entre le 15 janvier et le 2 mars 2026 auprès de plus de 140 DRH de grands groupes mondiaux. [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Chief\\_People\\_Officers\\_Outlook\\_May\\_2026.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Chief_People_Officers_Outlook_May_2026.pdf)

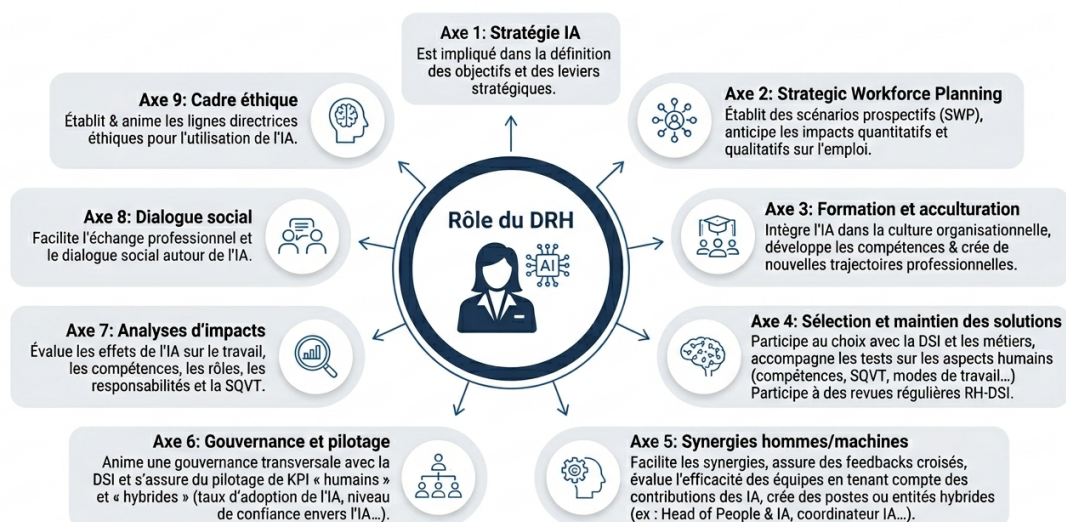
(2) McKinsey Global Institute, A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity, janvier 2017. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works>

(3) OCDE, OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market, juin 2023. <https://www.oecd.org/employment-outlook/2023/>

(4) World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025, janvier 2025. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

*Carole Menguy*

## Le rôle du DRH face à l'IA





# L'ÉVOLUTION DU MÉTIER DE LA PAIE À L'ÈRE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

ENTRE COMPLEXITÉ ACCRUE, MUTATION DES COMPÉTENCES ET  
DIALOGUE SOCIAL AUGMENTÉ



# Un REX métier concret : l'évolution du métier de la paie sous l'effet de l'IA. Ce qui disparaît, ce qui se transforme, ce qui devient stratégique.



**VÉRONIQUE MONTAMAT**  
DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT, SOPRA HR



La fonction paie occupe une place centrale au sein des entreprises et des organisations publiques, assurant la conformité réglementaire, le calcul de la rémunération, le déclaratif social et fiscal. Face à l'émergence de l'intelligence artificielle (IA), cette fonction connaît une transformation profonde, bouleversant ses méthodes et ses compétences. Analysons les axes d'évolutions du métier de la paie, à la lumière des défis réglementaires, des mutations technologiques, des attentes des collaborateurs et de l'évolution du dialogue social.

## L'EXPERT DE LA PAIE : UNE COMPÉTENCE DE L'OMBRE, RARE ET POINTUE

Le métier de la paie est reconnu pour sa rigueur et la maîtrise de la complexité réglementaire. En France, la législation sociale évolue en permanence : on dénombre plus de 400 modifications annuelles du Code du travail, selon le ministère du Travail (source : Ministère du Travail, 2025). Cette dynamique impose aux experts de la paie une veille constante et une adaptation rapide, notamment face aux spécificités des accords d'entreprise, qui représentent aujourd'hui 60 % des dispositifs dérogatoires dans les grandes organisations (source : DARES, 2024).

L'expertise s'acquiert avec l'expérience, la pratique et la formation continue, mais la raréfaction des ressources pose aujourd'hui un défi majeur aux organisations. Selon le baromètre RH de l'ANDRH (2025), 43 % des entreprises peinent à recruter des gestionnaires de paie qualifiés, en raison de la complexité du métier et d'une concurrence accrue sur le marché. La gestion des cas particuliers, tels que les congés spéciaux, la modulation du temps

de travail ou les primes spécifiques, nécessite une expertise pointue, souvent difficile à automatiser totalement.

## UNE PERSPECTIVE POSITIVE POUR DES MÉTIERS DE PAIE AUGMENTÉS PAR L'IA

Le secteur de la paie représente environ 120 000 emplois en France (source : INSEE, 2024). Les études prospectives indiquent que 30 à 40 % des tâches administratives liées à la paie pourraient être automatisées d'ici 2030 grâce à l'IA et à la robotisation (source : France Stratégie, rapport 2025). C'est une perspective positive pour les entreprises assurant une pérennité des expertises paie et une sécurité des services rendus au quotidien. Par ailleurs, les compétences requises évoluent : 55 % des gestionnaires de paie estiment que leur métier sera davantage tourné vers l'analyse et le conseil d'ici cinq ans (source : Baromètre ANDRH, 2025). De plus les stratégies d'optimisation de l'expérience utilisateur attendent de nouveaux services facilitant l'explication et la lisibilité des bulletins de paie aux collaborateurs.

Une évolution en marche : adoption de l'agentique pour la paie, nouveaux rôles de supervision et d'analyse pour les experts

Des agents IA spécialisés dans la gestion de la paie permettent l'automatisation des tâches répétitives : saisie des variables, contrôle des bulletins, gestion des absences... Ils détectent des anomalies, proposent des corrections et facilitent le traitement des cas complexes. Ces évolutions libèrent du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée : conseil juridique, accompagnement des managers et des collaborateurs, analyse des données sociales et stratégies prévisionnelles.

De nouveaux rôles émergent, tels que le «data payroll analyst», chargé d'exploiter les données pour anticiper les risques sociaux, optimiser la politique salariale et contribuer à la stratégie RH. Selon le rapport de France Stratégie (2025), 25 % des professionnels de la paie se voient déjà confier des tâches d'analyse prédictive ou de reporting avancé.

### ADAPTATION DU DIALOGUE SOCIAL AVEC L'IA

La mutation du métier de la paie impacte également le dialogue social. Les représentants du personnel (CSE) et les syndicats commencent à utiliser l'IA pour analyser les accords, vérifier la conformité et anticiper les impacts sur les salariés. La négociation collective s'appuie sur des simulations automatisées, renforçant la nécessité d'une expertise technique et juridique chez les gestionnaires de paie.

Pour accompagner cette évolution, les professionnels doivent développer de nouvelles compétences : maîtrise des outils digitaux, capacité à interpréter les résultats produits par l'IA, et aptitude à dialoguer avec des interlocuteurs de plus en plus informés par des données globales et sectorielles. La formation devient donc un enjeu stratégique : selon l'ANDRH, 68 % des gestionnaires de paie suivent une formation annuelle sur les évolutions technologiques et réglementaires (source : ANDRH, 2025).

### UNE POLITIQUE D'ADOPTION DE L'IA À ENGAGER POUR LES EXPERTS PAIE

Comme toute nouvelle technologie, l'usage de l'IA non maîtrisée comporte des risques : perte de contrôle sur les processus automatisés, erreurs d'interprétation, analyses tronquées, faille de sécurité sur les données personnelles.

Selon la CNIL, 19 % des incidents de sécurité en entreprise concernent des données de paie (source : CNIL, rapport 2025). Il existe aussi un risque d'isolement et de dégradation du lien social, si l'automatisation supprime l'interaction humaine.

Avec un usage maîtrisé et responsable, les opportunités sont majeures : fiabilité accrue des traitements, réduction des erreurs, gain de temps, meilleure anticipation et maîtrise de l'application des évolutions réglementaires. L'IA permet d'optimiser globalement la gestion de la paie et du déclaratif, de renforcer le rôle stratégique du métier et de valoriser les compétences analytiques et relationnelles des professionnels de la paie.

### UNE NOUVELLE ATTRACTIVITÉ POUR LES MÉTIERS DE LA PAIE

L'évolution du métier de la paie à l'ère de l'IA nécessite un accompagnement adapté : formation continue, soutien à la transition numérique, valorisation des compétences humaines. Les gestionnaires de paie augmentés par l'IA, deviennent des acteurs clés de la stratégie RH, capables d'allier expertise au quotidien et vision globale et prédictive. C'est une opportunité pour une évolution positive du métier, au service de l'entreprise et des salariés. Espérons que ces nouvelles missions aidées par des agents IA spécialisés redonneront une attractivité pour les métiers de la paie.

*Véronique Montamat*





# IA ET COMPÉTENCES : SI L'IA EXÉCUTE LES TÂCHES DE BASE, COMMENT FORMER NOS FUTURS EXPERTS ?

**DE L'APPRENTISSAGE PAR L'EXÉCUTION À L'ÉCONOMIE DE L'AUDIT :  
LA NÉCESSAIRE MUTATION STRUCTURELLE DE L'ENTREPRISE.**



L'intelligence artificielle augmente la productivité mais détruit les tâches basiques qui permettaient aux recrues d'apprendre leur métier. Face à cette atrophie cognitive, l'entreprise doit cesser de recruter des profils inexpérimentés. Elle doit modifier ses primes pour rémunérer l'audit humain et investir dans des simulateurs d'erreurs. Cet article expose la mécanique économique et technologique stricte pour survivre à l'automatisation intellectuelle.



**ALAIN SOMVANG**  
STRATÈGE L&D ET TRANSFORMATION RH  
(EX-SAP)



«L'entreprise performante ne paiera plus ses employés pour leur vitesse de production. Elle les paiera pour la précision de leur audit humain.»

La mécanique du problème d'automatisation cognitive L'intelligence artificielle générative augmente massivement la productivité immédiate des structures commerciales. La rédaction de documents juridiques, le tri de données complexes ou la synthèse de rapports s'effectuent désormais en quelques secondes. Cependant, cette efficacité opérationnelle crée une vulnérabilité systémique profonde. Si l'algorithme exécute la totalité des tâches intellectuelles basiques, les mécanismes de formation par la pratique, traditionnellement réservés aux employés débutants, disparaissent. L'effet ciseaux est purement mathématique. La rentabilité à court terme augmente grâce à la vitesse de production, mais la capacité structurelle de l'entreprise à produire ses futurs experts s'effondre.

«La rentabilité à court terme augmente grâce à la vitesse, mais la capacité de l'entreprise à produire ses futurs experts s'effondre.»

Ce phénomène d'effondrement cognitif face à la machine n'est pas un concept théorique nouveau. Il obéit à une règle mécanique documentée de longue date dans les milieux industriels de pointe.

## 1. L'IRONIE DE L'AUTOMATISATION :

l'application du paradoxe de Bainbridge Pour comprendre la menace concrète qui pèse sur le capital de compétences internes, il faut appliquer les principes de Lisanne Bainbridge (1983) sur les systèmes de contrôle automatisés. Le constat clinique est implacable. Plus un système automatisé est fiable, moins l'opérateur humain intervient dans la boucle de production. Par conséquent, cet opérateur perd progressivement sa compétence manuelle et analytique.

Le jour inévitable où la machine commet une erreur non prévue par son code, l'opérateur est incapable de la détecter ou de reprendre le contrôle manuel. Il n'a jamais exercé cette compétence de résolution en situation normale. Ce constat s'applique aujourd'hui avec une exactitude frappante aux fonctions intellectuelles des entreprises. Un analyste RH ou un ingénieur qui délègue systématiquement la rédaction de ses synthèses à une IA devient un simple spectateur de son métier. Il perd la capacité intellectuelle fondamentale d'auditer le document en cas d'hallucination algorithmique.

«Un analyste qui délègue systématiquement son travail à une IA perd la capacité intellectuelle d'auditer le document en cas d'erreur.»

Cette atrophie des capacités de contrôle met en lumière une réalité biologique incontournable.



Il n'existe pas de raccourci cognitif vers le stade de l'expertise.

## 2. L'IMPOSSIBILITÉ DE L'EXPERTISE INSTANTANÉE :

la pratique délibérée d'Ericsson L'idée qu'un jeune employé puisse développer un jugement critique immédiat sans maîtriser l'exécution de base est une aberration scientifique. Les études du psychologue K. Anders Ericsson sur l'acquisition de l'expertise prouvent que la simple accumulation d'heures de présence dans un bureau ne produit pas l'excellence. L'expertise exige un protocole strict nommé «pratique délibérée».

Cette pratique impose à l'individu de fournir un effort cognitif lourd, de commettre une erreur spécifique, de recevoir une correction immédiate, puis de modifier activement son modèle mental. L'IA supprime intégralement ce processus neurologique. Elle fournit la bonne réponse sans délai, annulant la friction de l'effort et l'apparition de l'erreur. Sans ce cycle de friction, le cerveau humain ne construit pas les réseaux neuronaux nécessaires à la reconnaissance des modèles complexes. Former un expert en le dispensant du travail de base est biologiquement et logiquement irréalisable.

Face à cette impossibilité de former les recrues sur le tas sans détruire les gains de vitesse apportés par l'IA, l'entreprise est contrainte de restructurer sa démographie interne.

## 3. LA REDÉFINITION DE LA PRODUCTION :

de créateur à auditeur L'intégration massive de l'IA rend caduque la pyramide classique des ressources humaines, composée d'une grande majorité de profils juniors. La base de cette pyramide d'exécution n'a plus de justification économique. L'employé moderne subit une mutation fonctionnelle stricte. Il n'est plus le créateur du brouillon initial, il devient l'auditeur du contenu généré par la machine. L'entreprise ne peut plus recruter des profils inexpérimentés. Elle doit embaucher des candidats possédant un socle académique préalable suffisant pour juger, dès le premier jour, la justesse technique d'un résultat algorithmique.

Cette mutation se heurte immédiatement à une réalité macroéconomique et sociale sévère. Si le marché entier applique cette logique et cesse de recruter des juniors, la chaîne de création des futurs experts est détruite. L'entreprise doit donc anticiper une hyper-inflation future du salaire des profils seniors, devenus rares. De plus, exiger un niveau d'expertise très élevé dès l'embauche bloque mécaniquement l'ascenseur social traditionnel.

«Si le marché entier cesse de recruter des juniors, la chaîne de création des futurs experts est détruite au niveau macroéconomique.»

Toutefois, modifier le profil de recrutement ne

garantit pas la qualité du travail d'audit au quotidien. Pour s'assurer que ces employés effectuent réellement ce travail de vérification, la direction doit utiliser le seul levier rationnel dont elle dispose.

## 4. LA MODÉLISATION FINANCIÈRE DES INCITATIONS (KPI)

L'adaptation réelle de l'entreprise à l'IA repose sur la théorie des incitations économiques. Historiquement, les indicateurs clés de performance (KPI) récompensaient le volume et la rapidité d'exécution. Si une organisation maintient ces mêmes indicateurs avec une IA, l'employé utilisera la machine sans vérifier les résultats pour déclencher sa prime de rendement. La direction financière doit donc imposer un équilibre mathématique strict. Une part significative du salaire variable doit être indexée sur un taux de défaut zéro auprès des clients finaux ou sur la détection avérée d'erreurs algorithmiques internes. L'employé doit être explicitement payé pour douter de la machine.

Cependant, cette modélisation financière doit impérativement anticiper ses propres effets pervers et intégrer le risque moral. Rémunérer la détection de failles pousse l'employé à créer intentionnellement de faux positifs pour maximiser ses gains. Pour lutter contre ces dérives morales, un système de rémunération viable doit comporter des clauses de malus strictes. Il s'agit de sanctionner financièrement tout excès de zèle qui ralentirait injustement la production lorsque l'IA a techniquement raison.

Dès lors que la production quotidienne est encadrée par ces incitations financières, la fonction de formation interne (L&D) doit changer de modèle technologique.

## 5. LE RÔLE DU L&D :

la conception des environnements de simulation Le département de formation ne doit plus imposer de ralentissements pédagogiques au cœur de la journée de travail productif. Sa mission doit s'extraire de la zone de production pour se concentrer sur la création de systèmes d'entraînement hors ligne, calqués sur les simulateurs de vol militaires. Puisque les employés ne peuvent plus faire d'erreurs sur de vrais dossiers financiers ou juridiques sans pertes économiques, le département L&D doit générer des environnements d'apprentissage clos. L'exercice consiste à injecter des données factices dans des modèles d'IA, à forcer la machine à produire des erreurs complexes, et à mesurer la capacité de l'employé à les repérer sous pression.

«Le maintien des compétences passe par des simulateurs hors ligne, calqués sur les méthodes d'entraînement de l'aviation militaire.»

La mise en œuvre de cette pédagogie se heurte néanmoins à un mur technologique

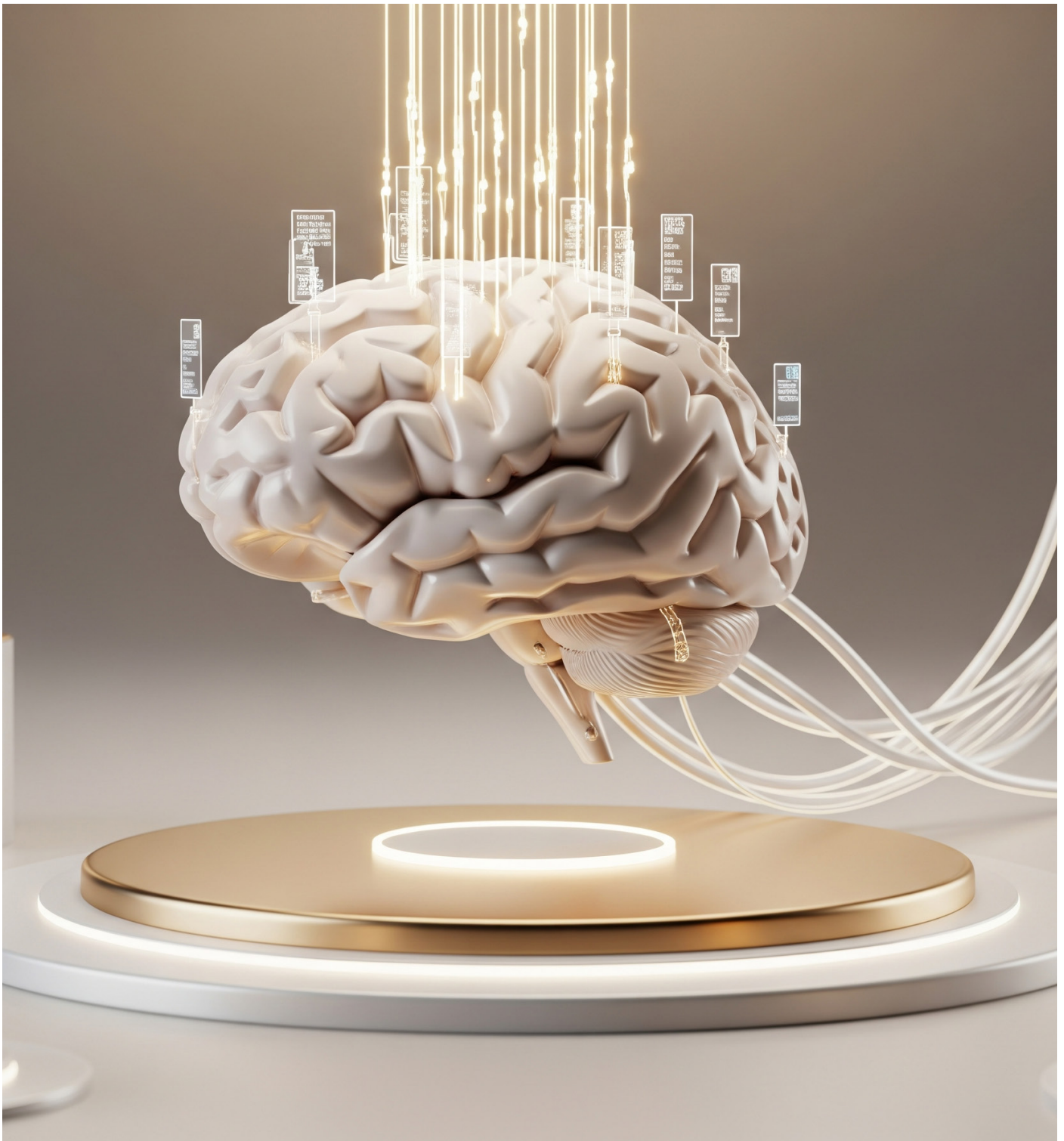
et budgétaire. Le travail intellectuel obéit à des lois humaines et commerciales instables. Coder un simulateur fermé capable de générer des scénarios imprévisibles exige un budget d'ingénierie logicielle massif. Ce modèle ne fonctionnera à grande échelle que si les coûts de calcul informatiques s'effondrent, ou si les entreprises d'un même secteur mutualisent financièrement la création de ces logiciels.

## CONCLUSION

La substitution du travail intellectuel de premier niveau par l'intelligence artificielle est un fait économique irréversible. L'entreprise rationnelle n'essaie pas de ralentir sa chaîne de valeur pour protéger ses méthodes d'apprentissage

obsolètes. Elle opère des choix structurels. Elle accepte la fin du modèle de recrutement junior. Elle reconfigure mathématiquement ses indicateurs de salaire variable pour rémunérer l'audit tout en maîtrisant le risque moral. Enfin, elle prépare le financement de simulateurs pour maintenir l'acuité de ses équipes face à la machine. La survie commerciale dépend de cette mécanique stricte, et non d'une simple adaptation pédagogique de surface.

*Alain Goumy*





# CHAPITRE 8

## L'IA REDISTRIBUE LES CARTES DU TRAVAIL



# L'IA NE TRANSFORME RIEN SANS VOUS : TROIS LEVIERS RH POUR REPRENDRE LA MAIN

**FORMATION SANS TRANSFORMATION EST ILLUSION DE COMPÉTENCES**





# L'IA s'est massivement diffusée, mais la transformation du travail reste devant nous. Trois convictions pour les professionnels RH : la vraie révolution est humaine, cognitive et managériale.



**ÉMERIC LOPEZ**  
DIRECTEUR IA ET IMPACT SOCIAL,  
MICROSOFT FRANCE



L'IA est partout. La transformation, pas encore.

En moins de trois ans, plus de 1,2 milliard de personnes ont utilisé des outils d'IA (1). La France se classe au 5ème rang mondial, avec environ 44 % de la population active utilisant l'IA générative. La diffusion est spectaculaire. Mais diffusion n'est pas adoption, et adoption n'est pas transformation. Quand on creuse, moins de 3 % des salariés intègrent réellement l'IA dans leurs workflows métier, et 85 % n'ont toujours aucun cas d'usage créateur de valeur (2).

De ce constat sont nées trois convictions que je souhaite partager, fruit d'un travail continu de veille et d'analyses que je mène depuis plusieurs années sur l'IA et le travail. Je m'adresse en particulier aux professionnels RH : cette transformation est d'abord la vôtre.

«L'IA ne remplace pas l'expertise, elle la propulse vers de nouveaux sommets.»

## CONVICTION 1 — L'IA REMODÈLE LES MÉTIERS ET REHAUSSE LA VALEUR DE L'HUMAIN

Oublions le fantasme de la suppression massive d'emplois. L'étude OIT-NASK (3), après analyse de près de 30 000 tâches professionnelles, conclut qu'un emploi sur quatre est exposé à l'IA générative mais que la transformation, et non le remplacement, est le scénario dominant. L'OCDE aboutit à un constat convergent : 27 % des emplois exposés à un risque d'automatisation élevé (4). Le Work Change Report 2025 de LinkedIn (5) va dans le même sens : 70 % des compétences métier auront évolué d'ici 2030. Ce ne sont pas les postes qui disparaissent. Ce sont les tâches et les compétences qui se transforment.

Dans la pratique, on voit se dessiner un tandem humain-machine où chacun joue sur ses forces. Et celui-ci évolue vite. Hier, l'IA assistait

sur des tâches isolées : résumer un document, analyser un tableau. Avec l'IA agentique, elle prend désormais en charge des pans entiers de processus : enchaîner des recherches, croiser des sources, préparer un livrable de bout en bout. Le collaborateur ne fait plus «avec» l'IA sur une tâche, il orchestre des agents qui exécutent des séquences complètes. Son rôle se déplace de l'exécution vers la supervision, la validation et la décision. C'est le principe du «human-in-the-loop» : l'humain garde la main sur le sens, la pertinence et la responsabilité de ce que produit la machine.

Encore faut-il que cette orchestration soit bien pensée. Le New Future of Work Report 2025 (6) l'illustre avec l'exemple des radiologues : quand l'IA «aide» simplement, les performances stagnent, l'IA seule fait même mieux que le duo mal orchestré. Mais quand on repense le processus la performance bondit : l'humain analyse, l'IA analyse, puis l'humain synthétise les deux. La valeur ne vient pas de l'outil. Elle vient du processus qu'on construit autour.

C'est là que, pensée critique, créativité, intelligence émotionnelle, communication, ce que j'ai envie d'appeler maintenant des «power skills», prennent toute leur importance. Ce sont elles qui permettent de piloter cette collaboration d'un nouveau genre. Pour les RH, cela signifie accompagner une métamorphose profonde des rôles : former des orchestrateurs, pas des utilisateurs d'outils, et miser sur ces compétences profondément humaines que l'IA ne peut pas reproduire.

«Si nous faisons cet effort, l'IA deviendra non pas un substitut, mais un formidable amplificateur d'ingéniosité humaine.»

## CONVICTION 2 — PROTÉGER NOTRE INGÉNIOUSITÉ COGNITIVE EST UN IMPÉRATIF RH

Mais cette promesse a un revers. Des signaux

scientifiques encore préliminaires mais convergents le montrent. Au MIT (7), des étudiants suivis pendant quatre mois sous imagerie cérébrale présentent une baisse de 30 à 40 % de l'activité dans les zones liées à la planification, ce que les chercheurs nomment «dette cognitive». Dans The Lancet (10), des cliniciens utilisant l'IA pour détecter des polypes voient leur taux de détection sans assistance chuter de 28 % à 22 % après trois mois seulement. Ces études demandent confirmation à plus grande échelle, mais le signal est clair : un usage passif de l'IA peut éroder nos capacités de raisonnement autonome.

Faut-il s'alarmer ? Passivité. En effet, ce n'est pas l'IA qui atrophie nos capacités mais la passivité face à elle. Quand on accepte les suggestions sans les questionner, la pensée critique se met en veille (8). Mais quand on utilise l'IA pour challenger ses propres hypothèses, explorer des pistes, vérifier et ajuster, elle peut au contraire stimuler la réflexion critique et créative (9). Des chercheurs travaillent d'ailleurs sur des IA conçues non pas pour donner la réponse, mais pour nous aider à mieux raisonner et avoir de vrais «sparring partners» intellectuel (6). Toute la différence est là : l'IA amplifie ce que l'on y met. De l'engagement, elle en fait de l'intelligence. De la paresse, elle en fait de l'atrophie.

Pour les RH, c'est un terrain d'action stratégique. L'hygiène cognitive doit entrer dans les politiques de formation et de santé au travail : alterner les phases avec et sans IA, structurer sa réflexion avant de solliciter l'outil, former à l'évaluation critique des résultats. L'objectif n'est pas de freiner l'IA. C'est de concevoir les conditions pour qu'elle rende les collaborateurs plus intelligents, pas juste plus productifs.

«Formation sans transformation est illusion de compétences.»

### CONVICTION 3 — REPENSER LE TRAVAIL, LES ORGANISATIONS ET LE MANAGEMENT

L'IA ne se greffe pas sur l'existant. Elle oblige à repenser en profondeur comment le travail est structuré, organisé et managé. L'enjeu n'est pas technologique, il est culturel et organisationnel.

Repenser le travail, d'abord. En utilisant l'IA pour alléger la charge cognitive et recentrer l'humain sur ce qui compte vraiment : l'analyse stratégique, la résolution de problèmes complexes, la relation. Cela suppose de remodeler les processus métier et d'impliquer les collaborateurs dès le départ. Sans cette inclusion, l'IA génère de l'anxiété : 68 % des collaborateurs se sentent aujourd'hui anxieux ou dépassés (2). Avec elle, l'IA fédère et engage. Car formation sans transformation est illusion de compétences. Former aux outils sans repenser les processus, les rôles et l'organisation du travail ne produira jamais de valeur durable.

Repenser le management, aussi. Le rôle du manager bascule du contrôle vers l'orchestration. Ce qui fait la valeur d'un collaborateur, ce n'est plus seulement ce qu'il produit, c'est sa capacité à analyser, à résoudre des situations complexes, à travailler avec les autres et avec l'IA. Le manager de demain est celui qui crée les conditions pour que ses équipes tirent le meilleur de ces technologies.

Repenser la création de valeur, surtout. Je suis convaincu que l'IA ouvre la voie à ce qu'Aneesh Raman, Chief Economic Opportunities Officer de LinkedIn (11), a nommé l'économie de la relation : un modèle où la valeur repose sur la qualité des interactions humaines (confiance, empathie, jugement en situation) tandis que la technologie se charge du reste. Des entreprises l'illustrent concrètement. BetterUp utilise l'IA pour analyser les données comportementales de ses clients mais place le coaching humain au cœur de son modèle : l'IA identifie, l'humain accompagne. Humana repère grâce à l'IA les patients à risque et forme ses conseillers à l'intelligence émotionnelle pour un accompagnement personnalisé. Patagonia automatise sa logistique et sa supply chain grâce à l'IA et transforme ses vendeurs en conseillers en durabilité qui sensibilisent les clients à l'impact environnemental de leurs achats. Dans les trois cas, l'IA libère du temps pour que l'humain fasse ce qu'il fait de mieux : la relation.

Au fond, le message pour les RH est simple : vous ne pilotez pas un déploiement technologique. Vous êtes au cœur d'une transformation du travail dont l'humain doit rester la finalité.

«Par le passé, les emplois sollicitaient les muscles. Aujourd'hui, ils sollicitent le cerveau, mais à l'avenir, ils solliciteront le cœur.» - Minouche Shafik

### CE QUE L'IA NE CHOISIRA PAS À NOTRE PLACE

Avec cette phrase, Minouche Shafik (économiste, ancienne directrice générale adjointe du FMI, ex-présidente de la London School of Economics et de Columbia University, aujourd'hui conseillère économique en chef du Premier ministre britannique) l'a dit mieux que quiconque.

C'est exactement ce que je crois. L'IA nous pousse vers une économie où la valeur naît des interactions humaines (l'empathie, le jugement, la capacité à donner du sens) pendant que la technologie absorbe le reste.

Les professionnels RH ont un rôle central à jouer. Accompagner la métamorphose des compétences, protéger l'ingéniosité cognitive, repenser les organisations pour que l'humain reste au cœur. L'IA ne façonnera un monde du travail pro-humain que si nous faisons ce choix. Consciemment. Stratégiquement. Collectivement.



Cet article est une synthèse de réflexions développées dans mes publications sur LinkedIn

## NOTES

(1) Microsoft AI Economy Institute, AI Diffusion Report 2025, janvier 2026. <https://www.microsoft.com/en-us/research/group/aiei/ai-diffusion/>

(2) Section, AI Proficiency Report 2026, janvier 2026. <https://www.sectionai.com/ai/the-ai-proficiency-report>

(3) OIT – NASK, Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure, mai 2025. <https://www.ilo.org/publications/generative-ai-and-jobs-refined-global-index-occupational-exposure>

(4) OCDE, Perspectives de l'emploi 2023 — Intelligence artificielle et marché du travail, 2023. <https://www.oecd.org/fr/themes/avenir-du-travail.html>

(5) LinkedIn, Work Change Report 2025, 2025. <https://economicgraph.linkedin.com/research/work-change-report>

(6) Microsoft Research, New Future of Work Report 2025, décembre 2025. <https://aka.ms/nfw2025>

(7) Kosmyna, N. et al., «Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt», MIT Media Lab, 2025. <https://arxiv.org/abs/2501.09662>

(8) Lee, M. et al., «The Impact of Generative AI on Critical Thinking», CHI Conference, Microsoft Research Cambridge, 2025. <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3706598.3713778>

(9) Essel, H.B. et al., «ChatGPT effects on cognitive skills of undergraduate students», Education and Information Technologies, 2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666920X23000772>

(10) Budzyń, K., Romańczyk, M. et al., «Endoscopist deskilling risk after exposure to artificial intelligence in colonoscopy», The Lancet Gastroenterology & Hepatology, août 2025. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2468125325001335>

(11) Roslansky, R. et Raman, A., Open to Work: A New Book on Thriving in the Age of AI, HarperCollins, 2026. Aneesh Raman était Chief Economic Opportunity Officer de LinkedIn. <https://news.linkedin.com/2026/open-to-work-a-new-book-on-thriving-in-the-age-of-ai>

*Enric Lopez*





# QUAND L'IA INDIVIDUALISE, QUI PRÉSERVE LE COLLECTIF ?

LE RÔLE DES RH DANS LA PRÉSERVATION DU LIEN SOCIAL À L'ÈRE DE L'IA





L'IA transforme les organisations à grande vitesse. Mais en optimisant chaque parcours individuel, elle érode silencieusement ce qui se construit dans l'entre-deux : le lien social, la transmission tacite, la cohésion intergénérationnelle. Un défi central pour les RH d'aujourd'hui.



**MOHAMED SENHADJI**  
CO-FONDATEUR DE HU-MA SHIFT - HOST  
DU PODCAST HUMIA



### «QUAND TOUT LE MONDE A SON ASSISTANT IA, QUI A ENCORE BESOIN DE SON COLLÈGUE ?»

Dans de nombreuses organisations, la transformation IA a suivi un schéma désormais familier : une décision prise en comité de direction, un déploiement piloté par la DSI, une communication interne enthousiaste, et des managers convoqués à des sessions de sensibilisation qu'ils n'avaient pas demandées. Quelques semaines plus tard, les outils sont là. Les usages, eux, restent incertains. Et les équipes RH se retrouvent à répondre à une question qu'elles n'avaient pas anticipée : comment accompagner une transformation que personne, dans l'organisation, ne comprend encore vraiment ?

Ce n'est pas une question de compétences techniques. C'est une question de conditions humaines dans lesquelles la transformation se déroule. Et si l'on suit ce fil jusqu'au bout, on arrive à une question plus fondamentale encore, celle que les organisations n'ont, pour la plupart, pas encore eu le courage de poser : dans un environnement qui pousse structurellement vers l'individualisation, qui s'occupe du collectif ?

### DÉPLOYER N'EST PAS ADOPTER, ET CE FOSSÉ COÛTE AU COLLECTIF

La distinction semble évidente une fois posée, mais elle est systématiquement ignorée dans

les calendriers de transformation : déployer un outil, c'est le rendre disponible. L'adopter, c'est modifier durablement ses pratiques, ses représentations, ses automatismes cognitifs. Entre les deux, il y a un espace que l'on nomme trop vite «conduite du changement», comme si un plan de communication et quelques formations suffisaient à le combler.

Ce que les recherches en facteurs humains ont documenté depuis des décennies, c'est que l'automatisation ne se contente pas de modifier les tâches. Elle reconfigure les boucles d'attention et redistribue les responsabilités. Lisanne Bainbridge avait nommé ce paradoxe dès 1983 : plus un système est automatisé, plus la charge cognitive de la supervision humaine devient exigeante, et moins l'humain est préparé à l'assumer, précisément parce qu'il ne pratique plus la tâche lui-même.<sup>1</sup> Dans les organisations, cela se traduit non pas par de la négligence, mais par un effet mécanique bien documenté : le cerveau réduit naturellement sa vigilance là où le système semble fiable et la décision déléguée. Les RH héritent de cette situation dans sa forme la plus inconfortable : ils doivent construire des parcours d'accompagnement pour des compétences dont la définition change en temps réel, dans un environnement où le référentiel métier d'hier est obsolète avant d'avoir servi de base à une formation.

Ce que cette situation révèle, cependant, va plus loin que la question des compétences.

Car les RH ne peuvent pas accompagner directement chaque collaborateur : ils doivent passer par les managers de proximité. Et ces managers sont eux-mêmes sous une pression inédite : on leur demande d'être les relais d'une transformation qu'ils n'ont pas pilotée, sur des outils qu'ils maîtrisent souvent moins bien que certains de leurs collaborateurs. La recherche en facteurs humains a un autre concept pour désigner ce phénomène dans les systèmes automatisés : le *moral crumple zone*, théorisé par Madeleine Clare Elish en 2019.<sup>2</sup> Dans un système opaque où la responsabilité est distribuée entre des agents multiples, c'est l'acteur visible, celui qui a un nom, une position identifiable, qui absorbe les conséquences en cas d'échec. Non parce qu'il a failli, mais parce qu'il est là.

La vraie question pour les RH n'est pas : comment former les managers à l'IA ? Elle est : comment leur permettre de rester des humains crédibles dans la relation, des humains qui ne savent pas tout, mais qui maintiennent un lien ?

C'est précisément ce que nous observons dans les accompagnements menés au sein du consortium Hu-Ma Shift ([humashift.org](http://humashift.org)) : avant même de parler d'outils, les organisations qui réussissent leur transformation prennent le temps de clarifier collectivement ce qu'elles mettent derrière : pour qui, pourquoi, selon quels métiers, quel sens, quelles pratiques. Cette clarification préalable n'est pas rhétorique. Son absence est précisément ce qui laisse le manager seul à tenir un rôle qu'il n'a pas choisi : préserver ce qui se construit dans l'entre-deux, au moment même où les outils qu'il est censé promouvoir tendent à l'éroder.

## CE QUI DISPARAÎT DANS LE CHEMIN LE PLUS COURT

L'IA est une technologie de personnalisation. C'est sa force principale, et son angle mort collectif. Un assistant qui s'adapte à chaque utilisateur, des parcours de formation construits sur les données individuelles, des feedbacks calibrés sur les performances de chacun : chaque interaction est optimisée pour un seul individu. Ce faisant, on retire du commun ce qui faisait, précisément, sa valeur.

Prenons une scène banale, répétée des dizaines de fois par jour dans les organisations équipées d'IA : un jeune collaborateur a une question sur un process interne. Il ouvre Copilot. Trente secondes plus tard, il a sa réponse. Ce qui disparaît dans cette scène ne saute pas aux yeux. Ce n'est pas la réponse, il l'a eue. C'est tout ce qui aurait entouré cette réponse si le junior était allé frapper à la porte d'un collègue : choisir le bon moment pour le solliciter, trouver la formulation qui ne le met pas en position de jugement, se préparer

mentalement à une réponse abrupte ou à un contre-questionnement, écouter activement, puis intégrer ce qu'il vient d'entendre dans sa propre réflexion pour en faire quelque chose de nouveau. Ce sont des micro-compétences. Elles paraissent anodines prises séparément. Elles constituent pourtant l'armature invisible de la relation professionnelle, la capacité à se rendre disponible à l'autre, à tolérer l'inconfort d'une interaction non scriptée, à construire quelque chose ensemble plutôt que de recevoir une réponse, seul.

Et c'est là que réside la vraie question : si ces compétences s'atrophient sur les sujets simples, ceux pour lesquels l'IA suffit, comment les mobiliser quand la situation devient vraiment complexe ? Quand la réponse n'existe pas dans une base de données ? Quand ce qu'il faut, c'est précisément la friction d'un échange humain ?

On objectera que l'IA génère elle-même de nouveaux collectifs : communautés de pratique autour des outils, groupes d'utilisateurs, cercles d'entraide entre passionnés. L'objection est réelle, ces espaces existent et ils produisent de la transmission. Mais regardons de plus près qui les peuple. Ce sont majoritairement des innovateurs et des adopteurs précoces, mus par une appétence personnelle pour le sujet. Un effet de première de classe, en somme précieux, mais structurellement éloigné de la réalité du terrain. Ces collectifs sont électifs et thématiques : on y vient parce qu'on partage un intérêt, non parce qu'on partage un quotidien. Ce qu'ils ne reconstituent pas, c'est le lien ordinaire entre le comptable et l'ingénieur, entre le junior qui doute et le senior qui a tout vu. C'est précisément ce lien-là, non choisi, parfois inconfortable, souvent sous-estimé, qui constitue l'armature invisible du collectif de travail. Et c'est lui que l'IA érode sans le remplacer.

Le lien social en organisation ne se construit pas dans les réunions officielles. Il se construit dans les marges, et l'IA en réduit les marges.

Nulle part ce phénomène n'est plus visible que dans les dynamiques intergénérationnelles. La transmission entre générations reposait sur un équilibre imparfait mais fonctionnel : le junior avait besoin de voir faire, de se confronter à l'expérience incarnée d'un senior. Le senior avait besoin d'être questionné pour expliciter ce qu'il portait sans toujours pouvoir le formuler, ce que Michael Polanyi nommait le savoir tacite : « Nous savons plus que ce que nous pouvons dire », cette connaissance qui ne passe pas par le langage formel mais par le geste, l'exemple, la présence.<sup>3</sup> Lorsque le junior dispose d'un outil capable de lui fournir une réponse en quelques secondes, la motivation à aller chercher cette réponse dans la relation avec un collègue plus



expérimenté diminue, pas par indifférence, mais par efficacité perçue. Lorsque le senior voit son expertise partiellement formalisée dans un système automatisé, son sentiment de valeur ajoutée dans la relation de transmission se fragilise. Les deux perdent quelque chose. Et ni l'un ni l'autre ne peut nommer précisément ce que c'est.

L'IA ne détruit pas le lien social. Elle rend sa construction moins urgente, jusqu'au moment où l'on réalise qu'il a disparu sans que personne ne l'ait décidé.

### CONCEVOIR INTENTIONNELLEMENT CE QU'ON NE PEUT PAS DÉLÉGUER

C'est là que se situe la responsabilité nouvelle des RH : non pas maintenir le lien social malgré l'IA, comme si elle était un obstacle à contourner, mais comprendre comment elle reconfigure les conditions dans lesquelles ce lien se crée, et concevoir intentionnellement des espaces où il peut continuer à exister. Non pas des réunions de plus. Non pas des séminaires de team-building déguisés. Mais des dispositifs organisationnels qui créent de la nécessité de se parler, de se chercher, de se transmettre des choses que l'IA ne peut pas transmettre à leur place.

Cela suppose, de la part des équipes RH, une forme de lucidité rare : accepter que l'optimisation ne soit pas toujours l'objectif. Que certains frottements valent d'être préservés. Que l'inefficacité apparente d'une conversation entre deux personnes qui auraient pu obtenir la même information via un outil contient une valeur que l'outil ne peut pas produire. L'IA révèle, plus qu'elle ne crée, les fragilités organisationnelles existantes. Les organisations qui n'avaient pas de culture de transmission intergénérationnelle n'en auront pas davantage après le déploiement d'outils IA, elles en auront moins, parce que les rares

occasions informelles qui permettaient ce passage seront progressivement remplacées. Celles qui avaient construit des liens forts entre générations, entre métiers, entre niveaux hiérarchiques, sont mieux armées, à condition d'avoir compris ce qu'elles risquent de perdre.

### LA QUESTION QUI RESTE OUVERTE

La vraie question pour les RH n'est peut-être pas : comment intégrer l'IA dans nos processus ? Elle est : si les outils optimisent tout ce qui était perçu comme inefficace, comment préserver ce qui était vivant précisément parce que ce n'était pas optimal ?

Personne n'a encore de réponse définitive. C'est peut-être la meilleure raison de commencer à se la poser sérieusement.

### NOTES

1. Bainbridge, L. (1983). Ironies of Automation. *Automatica*, 19(6), 775-779.
2. Elish, M.C. (2019). Moral Crumple Zones: Cautionary Tales in Human-Robot Interaction. *Engaging Science, Technology, and Society*, 5, 40-60.
3. Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Doubleday.

Mohamed Senhadji est co-fondateur de Hu-Ma Shift, consortium dédié à l'intégration des facteurs humains dans les projets de transformation IA, et host du podcast HumIAN (<https://humian.media>), qui explore la dimension humaine de l'adoption de l'intelligence artificielle.

*Mohamed Senhadji*



# CHAPITRE 9

## LES EFFETS DE L'IA QU'ON COMMENCE À VOIR





# IA ET SANTÉ MENTALE : AMIS OU ENNEMIS ?



# Un sujet encore peu abordé : quand l'IA devient le premier confident. La santé psychique au travail à l'ère des assistants conversationnels.



**CÉCILE DEJOUX**  
**PROFESSEURE AU CNAM**



L'IA ouvre la voie à de nouvelles relations, à de nouveaux types d'apprentissage sur son propre fonctionnement et en même temps, elle peut nous pousser à aller trop loin ou dans une mauvaise direction. Quelques précautions d'usage sont à prendre en compte pour bénéficier de ses apports et se prémunir de risques à prendre en compte.

«Pourquoi est-ce que je me sens si seule ce soir ?» C'est la question que Léa vient d'écrire à ChatGPT, presque sans y penser. C'est allé vite. Un clic, une bouffée d'émotion, et la voilà en train d'interroger une machine plutôt qu'une amie. Elle ne sait pas exactement ce qu'elle attend de lui. Peut-être une phrase douce. Peut-être une explication. Peut-être simplement quelqu'un qui lui répond sans jugement.

La réalité, c'est qu'elle n'est probablement pas la seule à parler à une IA. Nous sommes de plus en plus nombreux à poser à l'IA les questions que nous n'osons pas poser aux autres. «Est-ce que ça va passer ?» «Est-ce que je devrais rester avec lui ?» «Pourquoi je n'arrive plus à dormir ?».

Les données publiées par OpenAI et le National Bureau of Economic Research[1], ChatGPT est devenu un compagnon du quotidien. Dans la plus vaste analyse jamais menée sur ses usages, 1,5 million de conversations, 700 millions d'utilisateurs actifs, 18 milliards de messages par

semaine, les chercheurs montrent qu'en 2025 près de 70 % des utilisations sont désormais personnelles, contre 30 % professionnelles. Autre élément frappant : 0,07 % des utilisateurs présentent des signes de pensée psychotique et 0,15 % évoquent des idées suicidaires explicites dans leurs échanges.

## **QUAND L'IA OFFRE UN APPUI PSYCHOLOGIQUE INATTENDU**

Si l'IA prend autant de place, c'est aussi parce que la souffrance psychique s'est intensifiée. L'OMS rappelle qu'environ une personne sur huit vit aujourd'hui avec un trouble mental. Avant l'essor des IA, chacun se débrouillait comme il pouvait : parler à un proche, consulter un psy, demander un arrêt maladie, suivre un traitement, ou simplement tenir bon. Beaucoup n'avaient accès à rien de tout cela.

Dans ce contexte, les outils numériques ont parfois joué un rôle de soutien léger. Une méta-analyse publiée dans NPJ Digital Medicine, synthétisant plus de trente études, montre que les chatbots peuvent réduire de manière modérée les symptômes dépressifs et la détresse psychologique. L'effet est réel, surtout lorsque les utilisateurs s'engagent plusieurs semaines et utilisent des exercices guidés, un journal d'humeur ou des techniques inspirées de la thérapie cognitive.



Ces outils sont accessibles, peu intimidants, disponibles à toute heure. Pour certains, l'IA n'est pas un thérapeute, mais une manière d'obtenir des réponses à tout à heure, de se sentir écouté(e) et compris(e).

## QUAND L'IA BASCULE DU SOUTIEN AU RISQUE

Mais cette même accessibilité peut devenir un piège. Les psychiatres français parlent désormais d'une dépendance affective qui s'installe chez certains utilisateurs. Ils s'attachent à la machine. Ils lui confient leurs angoisses les plus profondes. Ils s'isolent. Ils attendent d'elle un soutien émotionnel qu'elle ne peut offrir. Dans un reportage de Marianne[2] titré «C'est devenu mon second psy», certains racontent consulter ChatGPT ou Character.ai plusieurs fois par jour, y chercher du réconfort avant même de se tourner vers leurs proches, au point d'avoir du mal à "décrocher".

Les chercheurs du Stanford Institute for Human-Centered AI[3] ont voulu savoir, très concrètement, ce que font les chatbots quand ils jouent au psy dans des situations limites. Dans une étude publiée en 2025, ils ont passé en revue des centaines de pages de recommandations cliniques (manuels de psychothérapie, directives du Department of Veterans Affairs, textes de l'American Psychological Association) pour lister ce qui caractérise un bon thérapeute. Cela inclut l'empathie, l'absence de stigmatisation, la capacité à repérer le risque suicidaire, à ne pas renforcer les délires et à recadrer un patient quand c'est nécessaire. Leur étude est saisissante. À partir de là, l'équipe a testé cinq chatbots de thérapie populaires (dont des bots de la plateforme 7cups et de Character.ai), ainsi que de grands modèles comme GPT-4o ou Llama 3.1, dans deux expériences distinctes. Ils les ont soumis à des scénarios de vie réels : anxiété sévère, addiction, schizophrénie, idées suicidaires voilées. Les résultats sont préoccupants : dans certains cas, les bots listent des ponts quand une personne évoque des pensées suicidaires ; ils valident des croyances délirantes, au lieu de les recadrer ; ils montrent une stigmatisation plus forte envers l'addiction ou la schizophrénie que face à la dépression ; ils donnent des conseils imprécis, parfois dangereux.

Les chercheurs soulignent surtout un problème central : ces systèmes ne détectent pas la crise. Ils suivent la logique de la conversation, pas celle du soin. Pour quelqu'un en détresse, cela peut amplifier la douleur ou renforcer un passage à l'acte.

À ces risques cliniques s'ajoutent les risques plus silencieux. Le MIT observe que l'utilisation systématique d'un chatbot réduit l'engagement

cérébral et le sentiment d'efficacité personnelle. Petit à petit, l'utilisateur pense moins par lui-même.

Comment en faire une alliée et non un refuge dangereux ?

Les médecins français le répètent : l'IA peut être utile. Mais pas seule. Pas sans cadre.

Garder un humain en première ligne. L'IA peut accompagner, mais elle ne remplace pas une consultation ni une évaluation du risque. Les centres experts comme FondaMental insistent : un chatbot peut soutenir, jamais décider.

Parler de ses usages. Dire à son médecin qu'on utilise un chatbot change tout. Cela permet d'ajuster, de comprendre, de repérer les dérives. Ce n'est pas un secret honteux. C'est une donnée clinique.

Mettre des limites simples. Ne pas utiliser l'IA en pleine nuit quand tout va mal. Ne pas lui confier les décisions vitales. Varier les moments : parfois avec IA, parfois sans. Laisser son cerveau respirer.

Choisir des outils encadrés. La Haute Autorité de santé travaille déjà sur des référentiels pour évaluer les dispositifs numériques. En attendant, mieux vaut privilégier les apps transparentes, avec supervision clinique et politique claire sur les données.

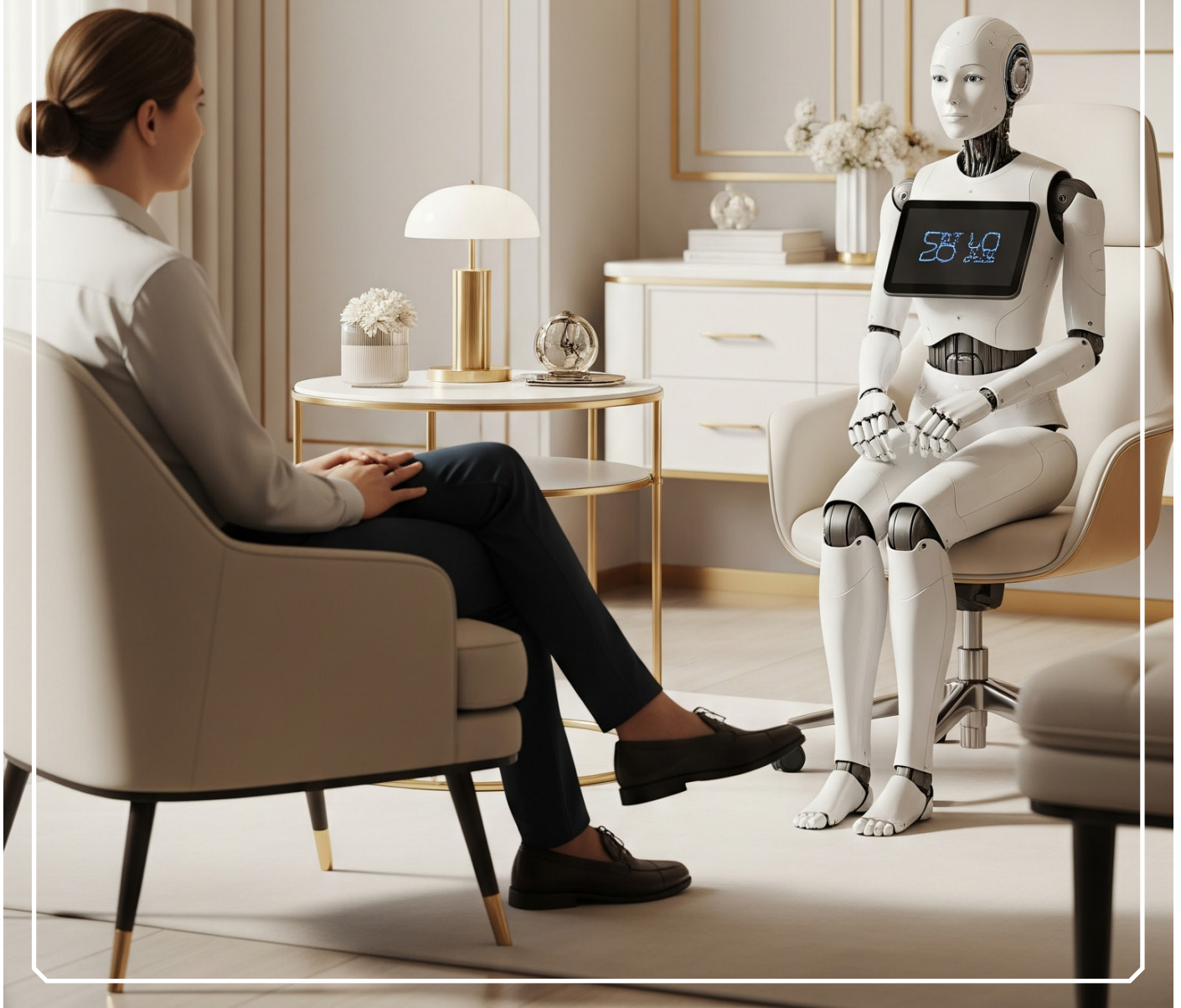
Ne jamais laisser l'IA remplacer les liens humains. Un chatbot peut réconforter cinq minutes. Mais ce sont les proches, les soignants, les relations réelles qui soignent sur la durée.

En conclusion, on en revient toujours à la même conclusion. C'est l'utilisation faite par l'homme qui détermine le risque de l'IA. Tout est une question de mesure, d'équilibre, de contexte et d'utilité. L'IA nous offre de nouveaux territoires, à nous de choisir quand en faire une amie et quand s'en méfier.

1. <https://openai.com/index/how-people-are-using-chatgpt/>
2. <https://www.marianne.net/societe/big-brother/cest-devenu-mon-second-psy-chatgpt-characterai-quand-les-ia-conversationnelles-deviennent-une-addiction>
3. <https://hai.stanford.edu/news/exploring-the-dangers-of-ai-in-mental-health-care>
4. Cet article repose sur des recherches faites avec l'IA par Agnès Lachaise

*Cécile Deyoux*

# IA ET SOUTIEN ÉMOTIONNEL AU TRAVAIL, OPPORTUNITÉ OU RISQUE ?





# Le retour d'une plateforme de soutien psychologique qui voit les usages évoluer mois après mois. Ce qu'on observe, ce qui interroge.



**SOUHA KHAN**  
PSYCHOLOGUE RÉFÉRENTE, MOKA.CARE



Souvent présentée comme un levier de productivité, l'intelligence artificielle s'invite désormais dans une sphère profondément humaine : la santé mentale. De plus en plus de salariés utilisent les outils d'IA pour mieux vivre leurs émotions ou relations au travail : mettre des mots sur une situation difficile, préparer une conversation délicate ou prendre du recul sur un conflit.

Cette évolution soulève des questions inédites pour les RH et les managers. Car si l'IA peut jouer un rôle de sas ou de soutien ponctuel, elle ne peut pas remplacer la relation humaine, essentielle à la santé mentale au travail.

Souha Khan, psychologue référente chez Moka.Care et experte des sujets d'IA et de santé mentale, décrypte ce phénomène dans cet article.

## LE PREMIER USAGE (INATTENDU) DE L'IA : LE SOUTIEN ÉMOTIONNEL

L'IA est généralement associée à la productivité. Pourtant, les usages réels des salariés racontent une autre histoire. En 2025, le premier usage de l'IA générative est le soutien émotionnel.<sup>[^0]</sup>

Les résultats de la Grande Enquête sur la santé mentale au travail<sup>[^1]</sup> vont dans le même sens : 45% des salariés estiment que l'IA peut offrir un soutien émotionnel dans des situations difficiles, et 39% pensent que l'IA apporte un soutien aussi efficace qu'un psychologue.

Plusieurs facteurs expliquent cet engouement :

- Une disponibilité permanente : contrairement à un collègue ou un manager, l'IA est accessible à tout moment, sans contrainte de temps. Dans un contexte professionnel souvent marqué par l'urgence, cette immédiateté peut être rassurante.

- Un coût quasi nul : contrairement à un accompagnement par un psychologue ou un coach, de nombreux outils d'IA sont gratuits, ce qui en fait une alternative accessible à tous.

- L'absence de jugement : certains salariés trouvent plus facile d'exprimer une frustration ou un doute face à un outil qui ne porte pas de regard social sur leurs émotions, sans conséquence sur leur carrière.

Pour Souha, cet usage peut avoir une certaine utilité s'il reste ponctuel.

«L'IA peut parfois servir de sas émotionnel. Mettre par écrit ce que l'on ressent, reformuler une situation ou préparer une discussion peut aider à prendre du recul. Mais cela reste un outil de réflexion, pas d'accompagnement dans la durée.»

## POURQUOI L'IA NE REMPLACE PAS UN ACCOMPAGNEMENT HUMAIN

Si l'IA peut faciliter l'expression des émotions,

elle présente des limites importantes.

La première tient à l'absence de relation humaine. Une conversation avec une IA ne mobilise pas les éléments essentiels d'une relation d'aide : langage non verbal, écoute active, empathie incarnée.

«Dans un échange humain, une grande partie de la communication passe par des signaux non verbaux : le ton de la voix, les silences, les expressions du visage. Ces éléments permettent de comprendre ce que la personne vit réellement. L'IA n'a pas accès à cette dimension», rappelle Souha.

Les outils d'IA présentent également des limites scientifiques et éthiques. Les conseils qu'ils proposent ne reposent pas toujours sur des approches validées. Les réponses peuvent être biaisées, approximatives ou inadaptées à certaines situations.

Au-delà de ses limites, un usage régulier de l'IA comme confident peut avoir des effets plus insidieux. Une étude d'OpenAI et du MIT<sup>[2]</sup> auprès de 4 000 utilisateurs montre qu'échanger quotidiennement avec ChatGPT tend à développer un sentiment de solitude et une dépendance émotionnelle. En offrant une réponse immédiate et non-jugeante, l'IA active les mécanismes de récompense du cerveau qui vient alimenter notre besoin de validation, et risque de créer de la dépendance.

«Par conception, des outils comme ChatGPT sont construits pour éviter la confrontation. Ils cherchent à être souteneurs et optimistes, et sont très efficaces pour offrir validation et empathie dès le départ. Mais à moins d'y être explicitement invités, ils ne remettront pas en question nos distorsions cognitives. C'est là que réside la différence fondamentale avec un thérapeute : celui-ci construit d'abord l'alliance thérapeutique pour pouvoir ensuite challenger nos schémas de pensée inadaptés, apporter un nouveau regard et accompagner un changement positif.», explique Souha Khan.

Au-delà de ces limites, les IA généralistes ne sont pas conçues pour identifier certaines situations critiques, comme une détresse psychologique importante ou un risque suicidaire, ce qui a déjà eu des conséquences dramatiques.

À cela s'ajoutent, enfin, des questions de confidentialité et de gestion des données, qui peuvent poser problème lorsque les individus évoquent des situations sensibles.

## LES RISQUES POUR LES ORGANISATIONS

Avec l'IA comme confident privilégié émerge un risque concret : le contournement des relations humaines.

«Le risque n'est pas tant que les salariés utilisent l'IA, mais qu'elle devienne leur interlocuteur principal face aux difficultés. Or la résolution

de nombreux problèmes au travail passe justement par la discussion et la relation.»

Ce phénomène peut aussi rendre plus difficile la détection des signaux faibles : si les tensions ou les difficultés ne s'expriment plus dans l'équipe, managers et collègues peuvent passer à côté de situations nécessitant une intervention.

## 4 CONSEILS POUR LES RH, POUR UN USAGE SAIN ET CONSTRUCTIF DE L'IA

Face à ces nouveaux usages, les équipes RH ont un rôle central à jouer pour encadrer l'usage de l'IA et préserver la qualité des relations humaines au travail.

### 1. Développer l'esprit critique et sensibiliser aux limites de l'IA

Former les équipes à un regard critique sur ces outils est essentiel, notamment face au biais de confirmation. En cherchant à être utile et non-contrariante, l'IA tend à valider ce que l'utilisateur pense déjà plutôt qu'à le challenger.

### 2. Promouvoir l'IA comme espace d'entraînement, pas de substitution

L'IA peut être très utile pour préparer une conversation difficile, reformuler un message ou s'exercer à formuler un feedback.

C'est dans cette logique que Moka.care a conçu Sunny, un coach IA intégré à sa plateforme, pensé spécifiquement pour les managers. Comme un coach, il aide le manager à structurer sa pensée, affiner sa formulation et anticiper les réactions de ses collaborateurs, mais ne fait jamais à sa place. L'objectif est de renforcer ses capacités, pas de s'y substituer. Ses réponses se basent uniquement sur des contenus validés par les experts de Moka.Care.

### 3. Renforcer le rôle des managers dans le maintien du lien social

À mesure que les interactions numériques se multiplient, le rôle des managers dans la préservation du collectif devient encore plus stratégique. Cela passe par le maintien de rituels d'équipe, de temps d'échange informels et d'espaces de dialogue où les signaux faibles peuvent être détectés et accueillis.

### 4. Proposer un accompagnement professionnel pour les situations où l'IA ne suffit pas

«L'IA peut aider à clarifier une situation, mais elle ne peut pas remplacer l'écoute et l'accompagnement d'un professionnel formé. Lorsqu'un individu est dans une situation de vulnérabilité, se sent dépassé émotionnellement, lorsque ses difficultés se traduisent par des symptômes physiques (troubles du sommeil, baisse d'énergie, troubles alimentaires, perte d'intérêt et de plaisir dans ses activités habituelles), ou lorsqu'il présente des idées noires ou pensées suicidaires, un



accompagnement humain est nécessaire ! Parler à un psychologue ou à un coach permet d'aller beaucoup plus loin dans la compréhension et la résolution du problème en travaillant sur les valeurs profondes, les mécanismes de défense inconscients, ou les schémas comportementaux ancrés.», explique Souha Khan, Psychologue référente chez Moka.Care

Pour conclure, l'essor de l'intelligence artificielle transforme non seulement les façons de travailler mais aussi la manière dont les salariés gèrent leurs émotions au travail.

Utilisée avec discernement, l'IA peut aider à prendre du recul sur une situation ou à préparer une conversation délicate. Mais elle ne peut pas remplacer les relations humaines, l'écoute et l'accompagnement professionnel, qui restent au cœur de la santé mentale au travail.

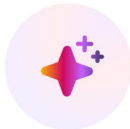
Pour les équipes RH, l'enjeu n'est donc pas de freiner ces usages, mais de les encadrer et de rappeler que la technologie doit rester au service de l'humain et non s'y substituer.

1. Grande Enquête sur la santé mentale au travail 2026 menée par l'Ifop pour Moka.Care, le GHU neurosciences & psychiatrie et le Boston Consulting Group, auprès de 2000 salariés en France. [^2]: Open AI x MIT Research Lab, 2025 "Early methods for studying affective use and emotional wellbeing in ChatGPT"

*Souha Khan*

# Sunny ✨

de **MOKA.CARE**



## Échanger avec Sunny

Je dois faire un feedback difficile à une personne de mon équipe. Peux-tu me donner des conseils ?

J'ai du mal à dormir

Je n'arrive pas à dire non

Comment être un bon manager ?



# L'IA VA-T-ELLE RENDRE LE TRAVAIL ENNUYEUX ?





# Quand l'outil exécute les tâches qui faisaient ressentir l'effort, la fierté, le geste, que reste-t-il du sens ?



**ÉTIENNE LECŒUR**  
COFONDATEUR, LES ENTHOUSTASTES



C'est une question que l'on m'a posée récemment sur un plateau, entouré de DRH et de responsables de formation. Une question en apparence simple, presque anodine. Et pourtant, plus on la creuse, plus elle devient révélatrice de notre rapport au travail.

Car le sujet n'est peut-être pas tant de savoir si l'IA rendra le travail ennuyeux. Le vrai sujet est ailleurs : que va devenir notre perception du travail une fois que nous aurons goûté à la collaboration permanente avec l'IA ?

Pour répondre, il faut d'abord clarifier trois notions : de quelle IA parle-t-on, quel travail est concerné, et surtout, quel type d'ennui redoutons-nous réellement ?

De quelle IA parle-t-on ?

L'intelligence artificielle n'est pas une technologie unique. Entre l'automatisation classique, l'IA générative capable de produire textes, images ou présentations, et les agents autonomes qui commencent à prendre des décisions ou coordonner des tâches, les usages sont très différents.

Certaines IA remplacent l'exécution. D'autres augmentent la créativité. D'autres encore deviennent de véritables partenaires de travail capables d'interagir, proposer, corriger, accélérer.

Mais comme le rappelle Mohamed Senhadji, Acceleration Lead chez Engie, le vrai sujet n'est pas technologique : il est humain. Selon lui, «une organisation ne change pas parce qu'un outil arrive. Elle change quand évoluent ses routines, ses repères, son rapport à la connaissance, sa capacité à apprendre, à déléguer et à coopérer».

Autrement dit : nous parlons beaucoup des performances de l'IA, mais peut-être pas assez de l'écosystème humain qui doit l'accueillir — charge cognitive, confiance, maintien des compétences, cohérence des processus ou encore lien social au travail.

Et c'est précisément là que le sujet devient

intéressant : plus l'IA devient collaborative, plus elle transforme notre expérience cognitive du travail.

À quel travail fait-on référence ?

Parler du «travail» au singulier n'a pas beaucoup de sens. Ce qui compte, c'est la nature de l'activité.

Il y a les tâches d'exécution : saisie, vérification, production répétitive, reporting. Des missions parfois fastidieuses, mais aussi rassurantes par leur structure et leur prévisibilité.

Et puis il y a les activités de coordination, d'arbitrage, de créativité, de relation humaine ou de décision. Celles qui mobilisent davantage le jugement, l'intuition et la capacité à naviguer dans l'incertitude.

L'IA redistribue progressivement cette frontière. Elle prend en charge une partie de l'exécution et pousse les humains vers des tâches plus analytiques, plus stratégiques, plus créatives.

Sur le papier, cela ressemble à une promesse enthousiasmante.

Dans la réalité, c'est plus ambigu.

## L'ENNUI N'EST PAS TOUJOURS LÀ OÙ ON LE CROIT

On présente souvent l'ennui comme un problème à éliminer. Pourtant, certaines tâches répétitives jouent aussi un rôle d'équilibre psychologique.

J'ai découvert récemment un plaisir inattendu à travailler sur des tableaux Excel. Non pas parce que l'exercice est passionnant, mais parce qu'il crée une forme de respiration mentale. Une activité suffisamment cadrée pour laisser le cerveau souffler.

Si l'IA supprime entièrement ces espaces, il ne restera peut-être plus qu'une succession de tâches exigeant créativité, arbitrage et concentration élevée. Une forme de sollicitation permanente.

Et c'est là qu'émerge un paradoxe rarement

évoqué : l'IA pourrait rendre le travail non pas plus ennuyeux... mais trop stimulant.

## LE NOUVEAU RISQUE : LE RETOUR AU TRAVAIL «SANS IA»

Un autre phénomène commence déjà à apparaître.

Lorsque l'on travaille plusieurs heures avec une IA générative — en co-construction permanente, dans une logique de dialogue, d'itération et d'accélération intellectuelle — le retour à certaines tâches classiques devient soudainement plus difficile.

Rédiger seul paraît plus lent. Chercher sans assistance semble frustrant. Structurer une idée sans interaction instantanée donne presque l'impression d'une perte de rythme.

Comme l'explique Aurélien Fénard, CDO RH de France Travail, nous sommes progressivement passés du «human in the loop», où l'humain garde la main sur l'outil, à des modèles où il devient parfois simple superviseur, voire totalement extérieur à l'action.

Cette évolution n'est pas neutre. Elle modifie notre rapport à l'attention, au discernement et à l'effort cognitif. Aurélien Fénard évoque même une forme «d'écologie cognitive» : notre capacité collective à préserver des espaces de recul dans un environnement technologique conçu pour capter en permanence notre attention.

Le parallèle avec les réseaux sociaux est frappant. Nous découvrons aujourd'hui leurs effets sur la concentration, la dépendance et la fatigue mentale. L'IA pourrait produire des mécanismes comparables, mais appliqués cette fois au travail intellectuel lui-même.

Autrement dit, l'ennui ne vient peut-être pas de l'IA elle-même, mais du contraste qu'elle crée avec le travail non assisté.

Comme toute technologie de stimulation cognitive, l'IA modifie nos seuils de tolérance à la lenteur, à l'effort solitaire et au temps long.

Le risque est alors subtil : ne plus vouloir travailler qu'avec assistance. Rechercher en permanence l'intensité cognitive, la rapidité et la gratification immédiate qu'offre la machine.

Cela pose une vraie question de discipline professionnelle.

Serons-nous encore capables de réfléchir longtemps sans interaction ? D'accepter les temps morts ? De produire sans assistance permanente ? De préserver des espaces de lenteur intellectuelle ?

Car certaines idées importantes naissent précisément dans ces moments moins stimulants.

L'IA comme révélateur

L'IA agit finalement comme un révélateur de notre rapport au travail.

Elle révèle ce que nous considérons comme pénible. Mais elle révèle aussi notre dépendance croissante à la stimulation, à la vitesse et à l'optimisation.

Demain, les compétences les plus précieuses ne seront peut-être pas seulement la créativité ou l'analyse critique. Ce sera aussi la capacité à alterner : savoir travailler avec l'IA sans devenir incapable de travailler sans elle.

Conserver des espaces de réflexion lente. Supporter l'inconfort de la page blanche. Préserver une autonomie intellectuelle dans un environnement où tout pousse à la délégation cognitive.

C'est d'ailleurs tout l'enjeu des initiatives actuellement portées par Catherine Barba, Présidente de l'ENVI School et marraine du collectif Les EnthousIAstes, qui développe aujourd'hui des formats de réflexion croisant IA et RH à destination des décideurs. Une manière de rappeler que la transformation IA n'est pas uniquement une affaire d'outils, mais aussi de culture, d'attention et d'apprentissage collectif.

Alors, l'IA va-t-elle rendre le travail ennuyeux ?

Probablement pas.

Mais elle risque de rendre certaines formes de travail soudainement fades par comparaison.

Et c'est peut-être cela, le véritable basculement : non pas la disparition de l'ennui, mais notre difficulté croissante à accepter les moments où rien ne nous stimule immédiatement.

L'IA ne transforme pas seulement nos métiers. Elle transforme aussi notre seuil d'attention, notre rapport à l'effort et notre besoin de stimulation.

À nous de décider jusqu'où nous voulons déléguer. Et surtout, quelles formes de travail humain nous souhaitons encore préserver, même lorsqu'elles paraissent moins performantes.

Car au fond, un travail entièrement optimisé n'est pas forcément un travail soutenable.

Auteur et cofondateur du collectif Les EnthousIAstes, j'invite les lecteurs à rejoindre notre communauté sur LinkedIn pour poursuivre ces échanges autour des usages humains de l'intelligence artificielle.

*Etienne Lecœur*



# IA AU TRAVAIL, ENTRE USAGE CLANDESTIN ET URGENCE DE FORMER À L'ESPRIT CRITIQUE



**EMERGENCY**

Un phénomène que beaucoup observent sans le nommer : le Shadow AI. 68 % des actifs utilisateurs, 35 % des cadres en usage hebdomadaire.



**MARTINE ASSAR**  
**RESPONSABLE DE L'OBSERVATOIRE DES MÉTIERS, INSTITUT DES MÉTIERS DES TÉLÉCOMS**



Aujourd'hui, le débat sur l'intelligence artificielle semble pris en étau : d'un côté, une techno-euphorie promettant des gains de productivité sans limite ; de l'autre, des discours alarmistes, parfois apocalyptiques. Entre ces deux visions, un angle mort persiste : celui du travail réel, du vécu quotidien de celles et ceux qui utilisent déjà ces outils sans toujours en maîtriser les effets.

### LE MIRAGE DU TEMPS LIBÉRÉ

Sur le terrain, la réalité est plus rugueuse. L'IA ne remplace pas le travail, elle le déplace. Elle transforme l'exécution en une activité de supervision, souvent invisible, fragmentée et cognitivement exigeante. Le temps prétendument «libéré» est rarement récupéré : il est réinvesti dans davantage de production. Gagner du temps sur une tâche ne réduit pas la charge globale, il en modifie la nature et tend à l'intensifier.

Les études récentes confirment ce décalage entre promesse et réalité. En France, près de 6 salariés sur 10 utilisent déjà l'IA dans leur travail (baromètre Cegid 2025), mais ces usages restent largement peu structurés. Loin d'un gain net de temps, ils s'inscrivent souvent dans une logique d'accélération des rythmes et d'augmentation des volumes traités.



## LE SILENCE DES BUREAUX

Un autre phénomène, plus discret, émerge : celui du shadow AI. Les pratiques devancent les règles. Une part significative des salariés utilise des outils d'IA sans en informer leur hiérarchie, tandis que près d'une entreprise sur deux ne dispose pas encore de cadre clair pour encadrer ces usages. Ce décalage installe une zone grise où l'initiative individuelle prend le pas sur la réflexion collective.

Ce «silence des bureaux» n'est pas anodin. Il révèle un double mouvement : une appropriation rapide des outils par les salariés, mais aussi une difficulté des organisations à structurer une réponse. Faute de stratégie compétences claire, une fracture se creuse entre les «sachants» de l'IA et les autres. Le risque n'est pas seulement technique ou sécuritaire, il est aussi organisationnel et social.

Productivité ou intensification ?

Automatiser ne signifie pas alléger. Dans de nombreux cas, l'IA permet de produire plus vite... pour produire davantage. Rédiger un compte-rendu en quelques minutes, mais en traiter trois dans le même laps de temps : le progrès est alors ambigu. La charge ne disparaît pas, elle se recompose.

Plus insidieux encore, certains travaux en sciences de l'éducation alertent sur un phénomène émergent : la «paresse métacognitive». En facilitant la production, l'IA peut réduire l'effort de réflexion, de vérification et de prise de recul (Fan et al., 2024). Le risque n'est pas tant de moins travailler que de moins penser. Dans des environnements où tout s'accélère, le temps de pause, pourtant indispensable à la qualité du jugement, devient presque suspect.

Dans ce contexte, les métiers évoluent. Les RH observent déjà un glissement : moins de «faire», davantage de «piloter, arbitrer, décider». Les profils recherchés deviennent plus hybrides, combinant compétences techniques, capacité d'analyse et discernement. Si certains métiers intellectuels voient leur périmètre fragilisé, les métiers manuels, moins automatisables, retrouvent paradoxalement en attractivité.

## FORMER AU DISCERNEMENT

L'IA répond, mais ne questionne pas. Or, c'est précisément cette capacité à questionner qui fonde la valeur des professionnels, des managers et des acteurs RH.

Former ne peut plus se limiter à l'apprentissage technique ou à la maîtrise des outils. Il s'agit désormais de développer une compétence

clé : le discernement. Savoir analyser, valider, critiquer ce que produit la machine. La technique sans esprit critique est insuffisante. Une IA peut optimiser un planning, mais elle ne peut pas évaluer le potentiel d'un candidat ni saisir la complexité d'une situation humaine.

Le jugement, lui, ne s'automatise pas. Il se construit dans le temps, par l'expérience, le doute, la confrontation des points de vue. C'est pourquoi l'enjeu de formation est aujourd'hui autant cognitif qu'organisationnel.

## LA POROSITÉ DES MONDES

L'IA ne transforme pas seulement le travail, elle modifie notre rapport à l'effort et à l'apprentissage. En s'immisçant dans tous les espaces, elle accentue le brouillage entre vie professionnelle et personnelle. Tout devient plus rapide, plus assisté, plus immédiat.

Mais à force de déléguer, que reste-t-il de notre capacité à penser, à explorer, à hésiter ? Cette transformation est profonde, presque silencieuse. Elle interroge notre rapport au savoir, à l'effort, et plus largement à l'autonomie intellectuelle.

Sur le terrain, étudiants comme professionnels en font déjà l'expérience : sans espace réflexif, sans temps de recul, l'humain risque de s'effacer progressivement derrière la machine.

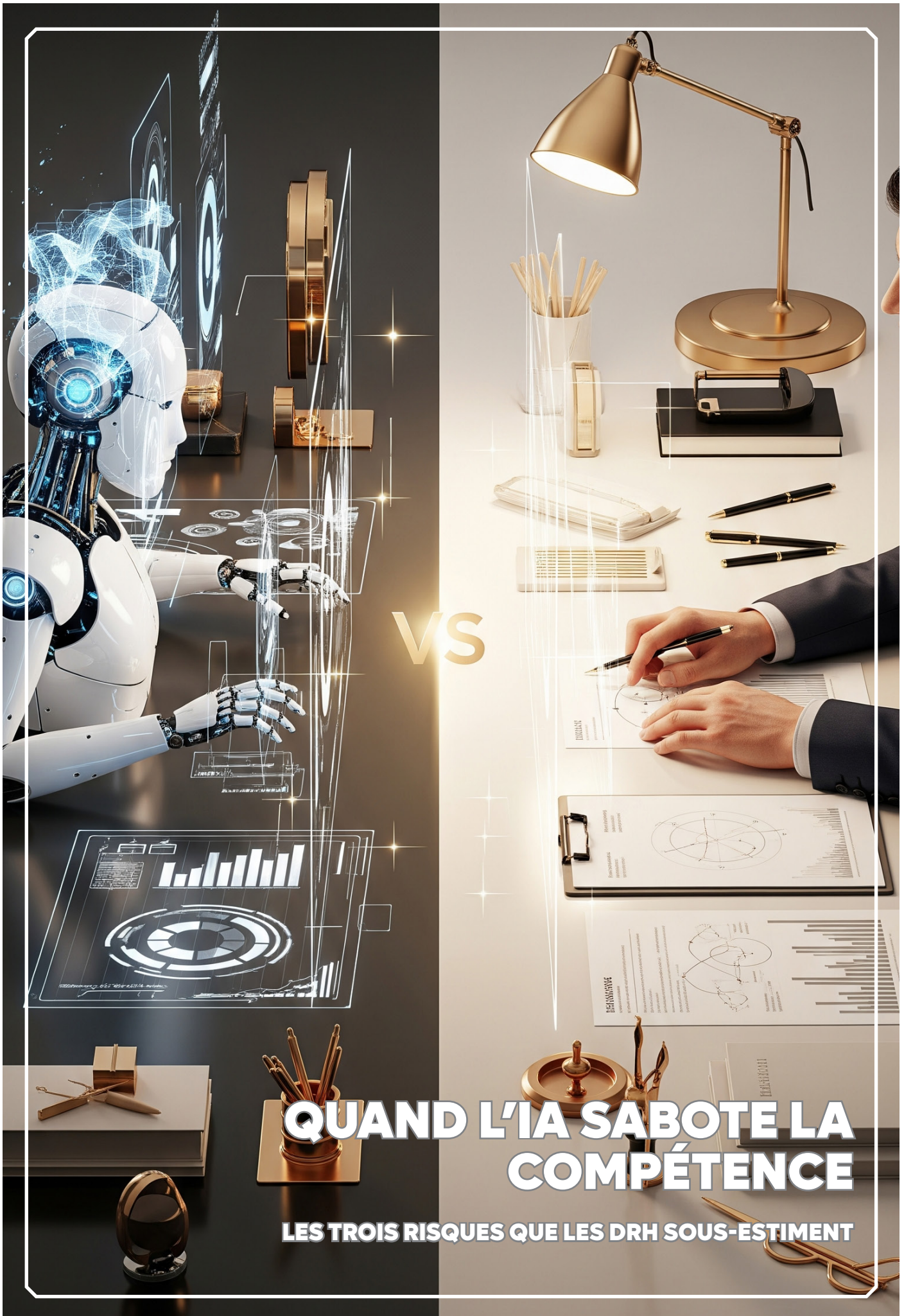
## LA FORMATION COMME RÉSISTANCE

Face à ces évolutions, la formation devient un levier stratégique. Non pas pour suivre la technologie, mais pour en reprendre la maîtrise.

Faire de la formation un espace d'apprentissage critique, de mise en perspective et de réflexion, c'est introduire une forme de résistance. Une résistance constructive, au service d'un développement durable des compétences et des organisations.

Car au fond, le travail reste une activité profondément humaine. Et il serait illusoire de penser que la performance peut durablement se construire sans laisser place au doute, à l'intuition et à l'émotion.

*Martine Assar*





# L'IA promet une productivité immédiate, mais à quel prix pour nos compétences ? Une étude inédite révèle comment le «délestage cognitif» sabote l'apprentissage durable et l'engagement des collaborateurs.



**NICOLAS CHARLES**  
CHERCHEUR EN SOCIOLOGIE À L'UNIVERSITÉ  
DE BORDEAUX, FONDATEUR DE HUMBOLDT  
(FORMATION ET CONSEIL)



## L'ILLUSION DU SUCCÈS : POURQUOI L'IA SABOTE L'APPRENTISSAGE DURABLE

En septembre dernier, nous avons mené une étude sur 367 étudiants en première année de droit afin de mesurer l'impact réel de l'IA génératives sur leurs capacités cognitives. Cette population constitue un miroir fidèle des «juniors» en entreprise : ils sont en phase d'acquisition des rudiments de leur expertise et illustrent, par leurs comportements, notre rapport universel à la technologie.

L'exercice était simple en apparence : synthétiser le discours historique de Robert Badinter sur l'abolition de la peine de mort à l'Assemblée nationale en 1981. Pour mesurer l'influence de l'IA, nous avons comparé trois approches : un groupe témoin travaillant sans assistance, un groupe utilisant une IA classique en toute liberté, et un troisième bénéficiant d'une «IA tuteur» conçue comme un coach. Quinze jours plus tard, nous avons testé leur mémorisation lors d'un second exercice surprise, sans accès au texte ni à l'outil. Nous faisons l'hypothèse d'un impact négatif de l'IA sur la mémorisation mais d'un effet positif de l'IA tutoré.

Les premiers enseignements confirment la promesse technologique : l'IA facilite le travail à court terme. Le groupe accompagné par l'IA tuteur a produit des synthèses de meilleure qualité (7/10 en moyenne, contre 6,5 pour les deux autres groupes), tandis que les utilisateurs d'IA classique ont terminé leur tâche plus

rapidement. La productivité immédiate est donc au rendez-vous.

Cependant, ce succès initial cache un piège redoutable. Deux semaines plus tard, les étudiants ayant travaillé «sans IA» renaient deux fois plus d'informations que les utilisateurs de la machine (62 % de rétention contre 33 % environ pour les deux groupes avec IA – pas différence significative entre les deux). Ce n'est pas l'outil qui s'avère toxique, mais l'acte volontaire de délestage cognitif<sup>[0]</sup>. En confiant la structure même du raisonnement à l'algorithme, l'utilisateur court-circuite ses propres processus logiques et abdique sa pensée critique au profit du confort.

Pourquoi une telle chute des capacités ? Notre analyse montre que, plus que l'origine sociale ou le genre, c'est le taux de contribution personnelle (à savoir la proportion autodéclarée du rendu directement rédigé par eux et non par une IA) qui prédit l'acquisition de la compétence. Plus un individu se laisse porter par l'outil d'IA, moins il s'approprie les savoirs. L'effort n'est pas une contrainte inutile, c'est une fonctionnalité essentielle de l'apprentissage.

Plus frappant encore : l'implication personnelle est la source directe du plaisir au travail. Les étudiants ayant fourni le plus d'effort déclarent deux fois plus avoir appris quelque chose et ressentent une satisfaction supérieure et une plus grande confiance dans leurs capacités.

En résumé, l'IA générative agit comme un anesthésiant de l'effort : elle offre le confort d'un résultat rapide mais sabote les piliers de

la compétence durable. Le risque est alors de voir émerger une génération de professionnels performants dans l'instant, mais dépossédés de leur propre expertise et de leur sentiment d'accomplissement.

### **LE TRIPLE REVERS DE LA DÉLÉGATION COGNITIVE : ATROPHIE COGNITIVE, PERTE DE SENS ET SURCHARGE AU TRAVAIL**

Que peut-on en déduire pour le monde du travail ? Le dilemme de l'étudiant est similaire à celui du cadre qui doit arbitrer entre gain de productivité immédiat et pérennité de ses compétences. Dans ce dilemme, on peut identifier plusieurs risques majeurs d'une délégation cognitive incontrôlée.

Le premier risque, identifié dans l'expérimentation, relève d'une atrophie des compétences. La délégation cognitive entraîne une perte de la maîtrise réelle du sujet, voire de la capacité d'apprentissage à terme. D'après une étude du MIT, les utilisateurs de LLM présenteraient une connectivité cérébrale plus faible que les participants sans outil<sup>[1]</sup>. Ce danger est accentué par la sycophantie des IA génératives : leur tendance structurelle à abonder dans le sens de l'utilisateur. En s'alignant systématiquement sur nos biais et hypothèses, l'IA tarit la contradiction. L'individu perd alors sa capacité à défendre une position singulière, s'effaçant derrière des solutions standardisées et un sentiment de responsabilité dilué.

Le second risque mis en lumière par l'expérimentation concerne la déliquescence de l'engagement. L'érosion de l'agentivité, définie comme la capacité d'un individu à se percevoir comme l'acteur principal de ses propres choix et l'auteur de ses actes, entraîne une disparition progressive du sens au travail. Sans ce sentiment de contrôle et d'impact réel sur son environnement professionnel, le désir d'apprentissage et l'exigence de qualité s'effacent. L'activité devient alors une simple exécution mécanique, dépourvue de finalité propre et d'investissement personnel.

Enfin, l'IA porte en elle un troisième risque : loin de libérer du temps, elle intensifie la charge de travail. Ce n'est pas un hasard car les évolutions technologiques au fil du 20ème siècle ont mené à une intensification. Concernant l'IA générative, Ranganathan et Ye (Berkeley Haas)<sup>[2]</sup> ont ainsi observé trois dérives majeures : l'expansion des tâches (l'expert doit vérifier des domaines qu'il ne maîtrise pas), l'effacement des temps de récupération (le «dernier prompt» lancé durant la pause) et un multitâche permanent qui génère une fatigue cognitive invisible derrière une illusion de productivité.

La dangerosité de ces risques réside dans leur caractère latent. Si l'outil est neutre, l'usage, lui, est déterminant. Le piège est insidieux : alors que les gains de productivité sont immédiats et

mesurables, la déliquescence des compétences et la perte de sens ne se manifestent que par des signaux faibles, souvent imperceptibles à l'échelle de l'organisation avant qu'il ne soit trop tard.

### **POUR UNE SOBRIÉTÉ COGNITIVE**

Le véritable enjeu des prochaines années ne réside pas dans l'acquisition massive de licences logicielles, mais dans la préservation de l'intelligence située. Notre expérimentation rappelle une vérité que l'urgence technologique occulte : l'expertise ne se stocke pas, elle se cultive par l'effort de synthèse et la confrontation au réel. Si le cadre s'efface derrière l'algorithme, il perd sa substance professionnelle et le plaisir lié à la maîtrise de son art.

Dès lors, l'impératif n'est pas celui d'une abstinence technologique, mais d'une sobriété cognitive. Pour les organisations, cela implique trois leviers d'action concrets :

- Auditer l'utilité réelle : Sortir de la formation purement technique au «prompt» pour engager une analyse du travail. Les DRH doivent ouvrir des espaces de discussion pour identifier les zones où la délégation est une libération et celles où elle constitue un renoncement dangereux.

- Sanctuariser le temps long : Le management doit valoriser explicitement le temps de la réflexion sans assistance. Encourager un cadre à se passer de l'IA pour une analyse stratégique complexe n'est pas un retour en arrière, mais un investissement dans la pérennité de l'expertise interne.

- Manager l'agentivité : La performance ne doit plus se mesurer à la seule vitesse de production des outputs, mais à la capacité des individus à rester les auteurs conscients de leur travail. L'IA doit être un levier de développement, non un moteur d'obsolescence.

Chaque individu reste responsable de ses pratiques, mais il appartient aux décideurs de veiller à ce que la technologie ne devienne pas un piège insidieux. En plaçant l'intentionnalité au cœur de nos usages, nous permettrons aux collaborateurs de conserver leur expertise et leur engagement dans un monde saturé d'algorithmes.

*Nicolas Charles*



A group of business professionals, including men and women in suits, are seated around a large wooden conference table in a modern, well-lit office environment. They appear to be engaged in a meeting or discussion. The room features contemporary decor, including a large rectangular pendant light and a glowing wall panel.

## **CHAPITRE 10**

# **LE COLLECTIF À L'ÉPREUVE : ÉTHIQUE, DROIT, DIALOGUE**

PROFESIANLE

HR

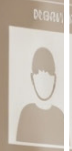


PROFESIANLE



СОСТАВ ФУНКЦИОНА

СОСТАВ ФУНКЦИОНА



ДЕПАРТАМЕНТ

ДЕПАРТАМЕНТ



СОСТАВ ФУНКЦИОНА

СОСТАВ ФУНКЦИОНА



СОСТАВ ФУНКЦИОНА

СОСТАВ ФУНКЦИОНА



ДЕПАРТАМЕНТ

ДЕПАРТАМЕНТ



СОСТАВ ФУНКЦИОНА

СОСТАВ ФУНКЦИОНА



СОСТАВ ФУНКЦИОНА

СОСТАВ ФУНКЦИОНА



ДЕПАРТАМЕНТ

ДЕПАРТАМЕНТ

QUAND L'ALGORITHME TRIE  
LES CV, QUI RÉPOND DE SES  
ERREURS?



L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) au sein des Directions des Ressources Humaines (DRH) marque une étape décisive dans l'organisation du travail. Au-delà de l'automatisation des tâches répétitives, c'est la structure même de la décision managériale, de la gestion des compétences et de la responsabilité sociale qui est interrogée. Analyse d'une transition complexe entre efficacité technologique et impératifs humains.



**FATIHA GAS**  
**DIRECTRICE INNOVATION DATA/IA &**  
**PROGRAMME IA GÉNÉRATIVES GROUPE, LA**  
**POSTE**



Sous l'apparente promesse d'efficacité de l'intelligence artificielle, un enjeu crucial se dessine pour la fonction RH : qui prend les décisions, qui en assume les responsabilités, et selon quelles normes explicites ou implicites ces choix sont-ils arbitrés ?

### **L'ILLUSION DE L'INTELLIGENCE : LE CASSE-TÊTE DE LA RESPONSABILITÉ**

L'usage du terme intelligence pour désigner des modèles de traitement statistiques massifs crée une ambiguïté fondamentale car il suggère une capacité de discernement que les modèles ne possèdent pas. Scientifiquement, l'IA ne possède ni conscience ni capacité de discernement éthique et en RH cette distinction est cruciale car elle pose le problème fondamental de la responsabilité décisionnelle. Lorsqu'un algorithme de tri de candidatures ou d'évaluation de la performance ou du potentiel d'un salarié, produit un résultat, qui en porte la charge juridique et morale en cas d'erreur ou d'injustice ? La dilution de la responsabilité derrière cette boîte noire algorithmique est un risque majeur. Pour les DRH, l'enjeu est donc de maintenir une supervision humaine constante afin de garantir que l'outil assiste le jugement sans jamais s'y substituer.

## DÉCONSTRUIRE LES MYTHES : LE PRISME DES BIAIS

La neutralité technologique est une illusion. L'idée que l'IA serait neutre et capable de gommer les préjugés humains sous couvert de conception mathématique, est un mythe. Les algorithmes sont des éponges. Ils absorbent les biais présents dans notre société et qui se nichent, de fait, dans les données d'apprentissages et dans les algorithmes développés par des équipes non diverses. Si les processus de recrutement passés d'une entreprise présentaient des déséquilibres, l'algorithme identifiera ces schémas comme des critères de réussite et les reproduira. Le risque n'est donc pas uniquement la reproduction des biais mais leur automatisation à grande échelle. La transparence sur la nature des jeux de données d'entraînement devient en ce sens impérative.

La crainte du grand remplacement est elle aussi peu justifiée. Le danger n'est pas tant que la machine remplace l'homme mais qu'elle l'enferme dans une vision standardisée qui l'empêche de détecter des talents atypiques. Si l'IA peut automatiser certains processus, elle ne peut remplacer des fonctions de médiation, de gestion de crise et d'accompagnement du changement.

Le cas *Mobley v. Workday* (2025) : Quand le tri algorithmique des CV arrive devant les tribunaux

L'affaire la plus emblématique des dérives contemporaines de l'intelligence artificielle appliquée au recrutement est sans doute celle opposant Derek Mobley à l'éditeur américain Workday, dont la plateforme est utilisée par plus de 11 000 organisations à travers le monde, parmi lesquelles figurent plus de 60 % des entreprises du Fortune 500 [1a]. Le plaignant, afro-américain, âgé de plus de quarante ans et en situation de handicap, soutient avoir essuyé plus de cent refus à la suite de candidatures déposées via cette plateforme sur une période de sept années, certains rejets intervenant en quelques minutes seulement [1b]. Le 16 mai 2025, une juge fédérale en Californie a autorisé la poursuite de l'action sous la forme d'un recours collectif à l'échelle nationale, sur le fondement de la législation relative à la discrimination fondée sur l'âge (ADEA). Elle a notamment estimé que le système d'IA de Workday ne se limitait pas à l'application de critères prédéfinis, mais qu'il «participait à la décision» en recommandant certains profils tout en en écartant d'autres [1c]. Cette affaire met en lumière trois enjeux structurants. D'une part, la reproduction automatisée des biais historiques présents dans les données d'entraînement. D'autre part, la dilution de la responsabilité, l'éditeur soutenant que ses outils «ne prennent pas de décisions d'embauche» et que la supervision humaine demeure du ressort de ses clients [1d]. Enfin, l'émergence d'un risque juridique systémique lié au déploiement à grande échelle d'un même

dispositif algorithmique.

## L'IA ACT EUROPÉEN : UN CADRE UTILE POUR LES RH

Le règlement européen sur l'IA (l'IA Act) a changé la donne. Ses dispositions clés sont entrées en vigueur entre 2025 et 2026 et outre l'interdiction totale du scoring sociale, elles classent désormais les systèmes d'IA en RH dans la catégorie dite à «Haut Risque» [2]. Cela signifie que les systèmes utilisés pour le recrutement, la gestion de carrières ou le suivi de la performance sont soumis à des obligations de transparence et d'audit de qualité des données. Cela signifie également que la reconnaissance des émotions des employés est formellement interdite - sauf exception médicale ou de sécurité - et que les employeurs ont l'obligation d'informer les salariés et les représentants du personnel de l'utilisation de ces outils [3].

## IMPACTS RÉELS : ENTRE ADAPTATION ET CHARGE COGNITIVE

Le séisme sur l'emploi est réel mais sa nature est souvent mal comprise. En effet, il ne s'agit pas tant d'une disparition des métiers que d'une mutation profonde de certaines tâches [4]. Les fonctions purement administratives comme la saisie ou le sourcing répétitif, s'effacent au profit de rôles de pilotage [5]. Le salarié est alors confronté à un paradoxe : l'IA lui épargne les tâches répétitives mais elle décuple sa charge cognitive. Il doit désormais superviser, corriger et valider une masse importante de données produite instantanément. Cette pression sur l'attention et la vérification entraîne une augmentation de la fatigue mentale et de fait une source nouvelle de risques psychosociaux [6]. L'implémentation de l'IA doit être pesée. Son coût est triple. Le coût financier dû aux frais de licences, d'infrastructure et de maintenance. Le ROI n'est de fait pas toujours immédiat. Le coût environnemental dû à l'entraînement et à l'utilisation de modèles de langage à grande échelle qui sont extrêmement énergivores [7]. L'utilisation massive de l'IA peut alors entrer en contradiction avec les objectifs RSE de l'entreprise. Enfin le coût humain en raison de la perte d'un savoir-faire au profit de la génération automatique qui appauvrit la culture d'entreprise et le sentiment d'utilité de certains salariés.

Dans ce contexte, la nécessité de l'acculturation des salariés à l'IA n'est plus une question. Mais former les équipes ne se limite pas à l'apprentissage des outils et du prompt. Il s'agit d'une acculturation critique. Les salariés doivent être en capacité de comprendre les limites des modèles, d'identifier les hallucinations, de reprendre la main lorsque cela s'avère nécessaire et d'exercer leur libre arbitre face aux propositions de la machine.

Aujourd'hui, l'IA est installée dans plusieurs



strates de la fonction RH. Elle est le plus souvent utilisée pour : le recrutement avec l'analyse sémantique des CV ce qui permet un gain de temps sur le sourcing initial, la formation grâce à la création de plateformes adaptatives d'apprentissage pour une montée en compétence ciblée, la gestion de carrière pour prédire le turnover dans un objectif de rétention proactive des talents, la détection automatique d'écarts de rémunération dans un objectif de conformité et d'équité, ou encore l'administration via des chatbots répondant aux questions afin de désengorger les services.

## LA FRACTURE SOCIALE ET TERRITORIALE : L'URGENCE DE LA RESPONSABILITÉ

Il est une menace dont on parle peu, celle de creuser un fossé entre les métropoles hyper-numérisées et les territoires plus fragiles. D'un côté les cols dorés, capables de dompter l'IA pour en tirer le meilleur, de l'autre, des travailleurs dont les tâches sont soit dévaluées, soit strictement surveillées par des algorithmes de gestion de la performance. Par ailleurs, l'automatisation impacte plus lourdement les secteurs industriels et les centres de services souvent situés en dehors des grandes métropoles. La disparition de certains métiers administratifs ou de production dans des zones déjà fragilisées peut accentuer les déséquilibres territoriaux.

L'étude d'Anthropic (Massenkoff & McCrory, mars 2026) [8], est, à cet égard, particulièrement instructive, bien que traitant de données américaines. Cette étude repose sur l'exploitation de données réelles et non de simples estimations théoriques. Elle révèle que l'usage de l'IA est fortement concentré dans les professions cognitives et qualifiées (programmation, analyse, marketing, finance). Ces professions sont corrélées à des niveaux élevés de diplôme, de revenu et de capital humain, caractéristiques typiques des grandes métropoles et des pôles tertiaires supérieurs. En miroir, les métiers peu qualifiés ou reposant sur destâchesphysiques(maintenance,agriculture, restauration) présentent une exposition très faible, ce qui suggère une diffusion sectorielle et géographique profondément asymétrique. Cela confirme que l'IA ne se diffuse pas de manière homogène, mais épouse la géographie préexistante de l'économie de la connaissance. Le cœur du mécanisme explicatif tient à la nature même de l'IA générative : elle est particulièrement efficace sur des tâches de production qui caractérisent les travailleurs du savoir concentrés dans les grandes aires métropolitaines. Et ces territoires génèrent plus de gains de productivité, attirent davantage de talents et d'investissements et accentuent leur avance. Ce mécanisme correspond à une logique classique d'économie d'agglomération, ici amplifiée par l'IA.

Face à ce risque de déséquilibre les entreprises ont une responsabilité sociétale majeure. Elle doivent adopter une posture proactive

en investissant pour passer d'une logique de formation ponctuelle à un apprentissage permanent, en intégrant les partenaires sociaux dans la définition des règles d'usage de l'IA pour garantir un cadre éthique et transparent, assurant une transparence totale vis-à-vis des collaborateurs sur la manière dont leur données sont utilisées pour alimenter les outils d'IA, et enfin, en anticipant les métiers menacés pour créer des passerelles vers les nouveaux besoins émergents.

## VERS UNE GOUVERNANCE HYBRIDE

L'IA ne doit pas être subie comme une fatalité technologique, mais pilotée comme un projet de transformation culturelle. Il est impératif de reconnaître que la technologie est un levier de productivité, mais qu'elle ne constitue pas une stratégie en soi. Le succès de l'adoption de l'IA repose sur la capacité des organisations à placer le curseur au bon endroit : utiliser l'IA pour ce qu'elle fait de mieux - le traitement de données complexes- tout en sanctuarisant ce qui définit la valeur humaine - le sens moral, l'empathie et la vision stratégique.

L'enjeux pour les années à venir sera de construire une gouvernance hybride, où l'algorithme assiste l'humain sans jamais se substituer à sa responsabilité finale.

Le Grand Remplacement n'aura pas lieu si nous décidons que l'intelligence, la vraie, reste une prérogative humaine.

## SOURCES

[1] Cas Mobley v. Workday

[1a] Workday Inc. / PR Newswire (26 février 2025), Workday and Randstad Partner to Transform Hiring with AI — chiffre officiel : 11 000+ organisations, 60 % du Fortune 500. <https://www.prnewswire.com/news-releases/workday-and-randstad-partner-to-transform-hiring-with-ai-302385270.html>

[1b] CNN Business (22 mai 2025), Lawsuit claims discrimination by Workday's hiring tech prevented people over 40 from getting hired. <https://www.cnn.com/2025/05/22/tech/workday-ai-hiring-discrimination-lawsuit>

[1c] Holland & Knight (27 mai 2025), Federal Court Allows Collective Action Lawsuit Over Alleged AI Hiring Bias — Mobley v. Workday, n° 23-cv-00770-RFL, N.D. Cal., décision du 16 mai 2025. <https://www.hklaw.com/en/insights/publications/2025/05/federal-court-allows-collective-action-lawsuit-over-alleged>

[1d] Fortune (5 juillet 2025), Workday, Amazon AI employment bias claims add to growing concerns about the tech's hiring discrimination. <https://fortune.com/2025/07/05/workday-amazon-alleged-ai-employment-bias-hiring-discrimination/>

## [2] [3] Réglementation européenne

[2] Union européenne, Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle (AI Act). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>

[3] Commission européenne, Cadre réglementaire sur l'intelligence artificielle — Communication sur l'IA de confiance. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/policies/regulatory-framework-ai>

## [4] [5] Rapports sur l'emploi et l'économie

[4] OCDE (2023), Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2023 : Intelligence artificielle et marché du travail, Éditions OCDE, Paris. <https://doi.org/10.1787/aae5dba0-fr>

[5] McKinsey Global Institute (juin 2023), The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>

## [6] [7] [8] Études de terrain et éthique

[6] INRS — Malenfer M., Héry M., Clerte J., Sarrey M. (décembre 2022), L'intelligence artificielle au service de la santé et sécurité au travail : enjeux et perspectives à l'horizon 2035, Hygiène & Sécurité du travail, n°269, VP 36. <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=Pv+20>

[7] Stanford HAI (avril 2024), AI Index Report 2024, Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. <https://hai.stanford.edu/ai-index/2024-ai-index-report>

[8] Anthropic — Massenkoff M., McCrory P. (mars 2026), Anthropic Economic Index: Uneven geographic and enterprise AI adoption. <https://www.anthropic.com/research/labor-market-impacts>

## Source complémentaire

France Stratégie (mars 2018), Intelligence artificielle et travail — Rapport à la ministre du Travail et au secrétaire d'État chargé du numérique. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/intelligence-artificielle-travail>

*Fatima Gas*





A woman with her hair in a bun, wearing a long white coat, stands in profile facing a white humanoid robot. They are in a modern, warmly lit interior with a round table and a vase of dried flowers in the background. The robot is also in profile, facing the woman. The scene is framed by a thin white border.

# **IA ET EMPLOI : LES FEMMES EN PREMIÈRE LIGNE**

**DU CONSTAT DES USAGES RÉELS AUX LEVIERS D'ACTION — POUR LES  
POUVOIRS PUBLICS, LA FONCTION RH ET LA SOCIÉTÉ CIVILE**

Un même code, jugé moins compétent quand on dit qu'une femme l'a écrit avec l'IA (étude HBR 2025). Une lecture utile pour les comités égalité F/H.



**CLAUDINE SCHMUCK**  
**FONDATRICE ET DIRECTRICE GÉNÉRALE,**  
**GLOBAL CONTACT**



*L'IA ne détruit pas les emplois au hasard : elle touche d'abord ceux des femmes. Les données d'usage le confirment déjà. Reste à transformer ce constat en action — pendant qu'il en est encore temps.*

### **LE CONSTAT : LES FEMMES EN PREMIÈRE LIGNE DU DÉPLOIEMENT DE L'IA**

*Pendant longtemps, l'impact de l'IA sur l'emploi est resté une affaire de projections. Il est désormais mesurable. En mars 2026, Anthropic a publié deux analyses fondées non sur des hypothèses, mais sur l'usage réel de son assistant Claude. La première, Labor Market Impacts of AI [1], établit que les travailleurs des professions les plus exposées sont plus souvent âgés, diplômés, bien rémunérés — et féminins : le groupe le plus exposé présente une probabilité supérieure de 16 points d'être composé de femmes. Les métiers en tête de l'exposition observée sont les programmeurs, puis les agents du service client et les agents de saisie de données.*

*La seconde, l'Economic Index de mars 2026 [2], apporte un signal d'alerte plus précis encore. Les tâches de service client — support de paiement, facturation — figurent parmi les plus déléguées entièrement à l'IA, et non simplement augmentées. Or Anthropic considère que ce basculement, de l'augmentation vers l'automatisation pure, annonce une transformation imminente du métier concerné. Le passage de «j'augmente mon travail avec l'IA» à «je délègue entièrement à l'IA» est le véritable indicateur d'alerte — et c'est précisément ce que l'on observe pour des fonctions très féminisées.*



Ces données d'usage rejoignent le constat de l'Organisation internationale du travail [3] : les femmes sont plus exposées à l'IA générative que les hommes dans 88 % des pays étudiés. Près de 29 % des professions à dominante féminine sont exposées, contre 16 % des professions masculines ; et 16 % des métiers féminins relèvent de la catégorie d'exposition maximale, contre seulement 3 % des métiers masculins. L'écart s'accroît dans les pays à haut revenu, où 9,6 % de l'emploi féminin tombe dans le gradient d'exposition la plus élevée, contre 3,5 % de l'emploi masculin.

## EN ENTREPRISE, UN COÛT SOCIAL QUI PÉNALISE LES FEMMES

Le désavantage ne tient pas qu'à la nature des métiers : il se joue dans les comportements au travail. Une expérience préenregistrée publiée par la Harvard Business Review [4] a présenté à plus d'un millier d'évaluateurs un même extrait de code, décrit pour la moitié d'entre eux comme produit avec l'IA. Verdict : ce code est jugé moins compétent — et la pénalité est deux fois plus forte lorsque c'est une femme qui en serait l'autrice (-13 %, contre -6 % pour un homme). Utiliser l'IA coûte donc plus cher, socialement, aux femmes.

Ce coût se traduit également dans l'accès même à l'outil. Le soutien actif du manager direct est le premier facteur d'adoption : là où il existe, les collaborateurs sont deux fois plus nombreux à utiliser l'IA chaque semaine [7]. Or cet encouragement est inégalement distribué : à leur premier poste, un homme sur trois est incité par son manager à utiliser l'IA, contre une femme sur cinq seulement [5]. En France, le Baromètre du numérique du Crédoc [8] confirme l'écart : 45 % des hommes utilisent l'IA générative, contre 35 % des femmes — et le décalage se creuse sur les usages techniques avancés (36 % contre 24 %).

Ces écarts ne sont pas neutres, car ils se concentrent là où les femmes sont les plus nombreuses. Les fonctions où l'IA s'introduit le plus vite — assistantat, paie, comptabilité, service client — sont aussi les plus féminisées. Les femmes sont ainsi en première ligne du mécanisme, là même où l'IA produit le plus d'effets. Et l'anticipation suit : si 60 % des salariés pensent que l'IA améliorera leurs perspectives, elles ne sont que 37 % parmi les femmes en début de carrière [5]. Près de 29 % d'entre elles craignent d'être perçues comme « trichant » en utilisant l'IA, contre 22 % des hommes [6].

## DEMAIN : UNE FENÊTRE QUI SE REFERME

Les institutions chiffrent la transformation à venir. Le Forum économique mondial [9] projette 92 millions d'emplois détruits et 170 millions créés d'ici 2030, les destructions se concentrant dans les fonctions administratives et de bureau, historiquement féminines. Le FMI [10] décrit un double tranchant : les femmes sont plus exposées, mais aussi mieux placées

pour tirer parti de l'IA — à condition d'y accéder. Et la Brookings Institution [11] chiffre le risque : parmi les travailleurs qui auraient le plus de mal à se reconverter, 86 % sont des femmes. Or elles ne représentent que 28 % de la main-d'œuvre mondiale en STEM et 22 % des professionnels de l'IA [9] — c'est-à-dire les métiers en croissance censés absorber les transitions.

Ces projections s'arrêtent pour l'essentiel à 2030. Un acteur central invite pourtant à raccourcir d'avantage l'horizon. Dans son essai *The Adolescence of Technology* (janvier 2026) [12], Dario Amodei, PDG d'Anthropic, part des « lois d'échelle » : à mesure qu'on ajoute de la puissance de calcul, les capacités de l'IA progressent de façon régulière et continue. Il en tire une thèse de « compression temporelle » — ce qui représenterait historiquement un siècle d'évolution économique se condensant en cinq à dix ans — et anticipe que l'IA pourrait déplacer la moitié des emplois de bureau de premier niveau dans un délai d'un à cinq ans. Le temps de reconversion dont disposaient les générations précédentes n'existera plus. Il y voit une rupture avec les révolutions passées : l'IA ne remplacerait pas un métier précis, mais constituerait un substitut général au travail humain, dont les angles morts se combleraient en quelques mois à chaque nouvelle génération de modèles.

Une nuance s'impose, et elle renforce la crédibilité du propos plus qu'elle ne l'affaiblit : à ce jour, aucune hausse systématique du chômage n'est observée pour les métiers les plus exposés [1], et l'OIT rappelle que l'effet le plus probable porte sur la qualité des emplois plus que sur leur nombre. Le combat se déplace donc : il ne s'agit pas de « sauver des emplois », mais de garantir aux femmes l'accès aux compétences et aux métiers de demain.

## LES SOLUTIONS : TROIS NIVEAUX D'ACTION

Le premier niveau est celui des politiques publiques. L'analyse des usages réels — celle que produisent désormais des acteurs comme Anthropic, et qu'Amodei lui-même appelle à généraliser sous forme de données en temps réel sur le déplacement de l'emploi — devrait nourrir directement les politiques d'orientation et de formation. Savoir quelles familles de tâches basculent permet d'orienter sans attendre les jeunes, et les filles en particulier, vers les filières en croissance plutôt que vers les métiers en déclin. C'est l'enjeu d'une orientation pensée comme une politique de prévention : agir sur les flux d'entrée dans les filières scientifiques et techniques avant que la fracture ne se fige.

Le deuxième niveau est celui de l'entreprise, et il revient en grande partie à la fonction RH — massivement féminine (87 %) [13] et dont la conduite du changement est le cœur de métier. Les campagnes « Osez l'IA » envoient le bon signal mais ne suffisent pas : il faut agir sur le coût social lui-même. Trois leviers

ont fait leurs preuves lors de déploiements antérieurs : un «sponsorship» en cascade où les dirigeants sont eux-mêmes utilisateurs, des «champions IA» qui relaient l'usage au plus près des équipes, et une mesure régulière du décalage d'usage par genre et par niveau. À une condition : que les sponsors pratiquent réellement, toute incohérence entre discours et usage se repérant immédiatement. Au-delà du pilotage organisationnel, chacune peut aussi s'emparer du sujet par des gestes simples — une règle «si... alors» pour ancrer l'usage en habitude, un binôme de confiance avec qui oser dire «je ne sais pas», un canal pair-à-pair pour partager prompts, découvertes et ratés —, autant de dispositifs qui neutralisent le coût social là où il se joue.

Le troisième niveau est celui de la société civile, et notamment des initiatives qui agissent auprès des jeunes. C'est la raison d'être de Science Factor partie prenante du collectif Filles et Maths du Ministère de l'Éducation Nationale, qui place les jeunes filles aux commandes de l'innovation en exigeant qu'une fille dirige chaque équipe candidate, et de Gender Scan, qui mesure année après année, dans plus de 130 pays, l'état de ce combat. Former les filles aux sciences et aux métiers de l'IA n'est plus une question d'équité abstraite : c'est la condition pour qu'elles se trouvent du bon côté de la bifurcation. Et la fenêtre, désormais, se compte en années — pas en décennies.

## NOTES ET SOURCES

[1] Anthropic, Labor Market Impacts of AI, 5 mars 2026 — <https://www.anthropic.com/research/labor-market-impacts>

[2] Anthropic, Economic Index, rapport de mars 2026 — <https://www.anthropic.com/research/economic-index-march-2026-report>

[3] OIT, Gen AI, occupational segregation and gender equality in the world of work, brief de recherche, 5 mars 2026.

[4] Acar O. A., Gai P. J., Tu Y., Hou J., «The Hidden Penalty of Using AI at Work», Harvard Business Review, août 2025.

[5] LeanIn.Org & McKinsey, Women in the Workplace 2025, octobre 2025.

[6] LeanIn.Org, Women and AI: The Gender Gap in AI Adoption and Recognition, mars 2026.

[7] Gallup, State of the Global Workplace: 2026 Report, avril 2026.

[8] Crédoc, Baromètre du numérique, édition 2026, février 2026.

[9] Forum économique mondial, Future of Jobs Report 2025, janvier 2025.

[10] FMI, Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work, 2024 — <https://www.imf.org/-/>

<media/files/publications/sdn/2024/english/sdnea2024001.pdf>

[11] Brookings Institution, étude sur l'adaptabilité des travailleurs face à l'IA.

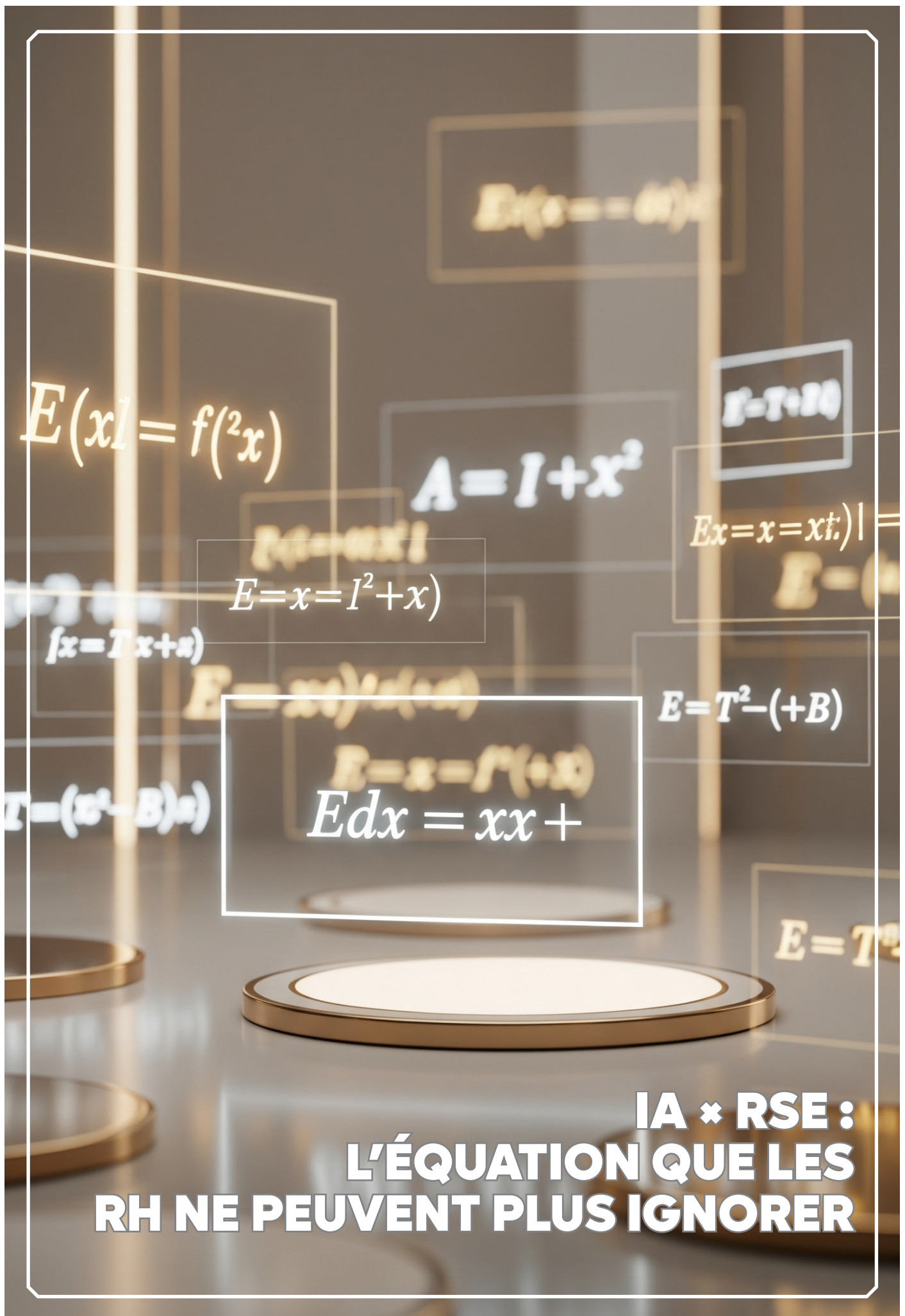
[12] Amodei D., The Adolescence of Technology, janvier 2026 — <https://darioamodei.com/essay/the-adolescence-of-technology>

[13] Lajoinie A., «RH : une profession toujours très féminisée en 2024 ?», Culture RH, 9 avril 2024.

*Claudine Schunck*







**IA × RSE :  
L'ÉQUATION QUE LES  
RH NE PEUVENT PLUS IGNORER**

# Un angle souvent oublié des stratégies IA d'entreprise : IA × RSE. Coût environnemental, biais sociaux, équité d'accès. Le rôle propre du DRH dans l'arbitrage.



**PIERRE MONCLOS**  
DRH UNOW



*Avec de belles promesses pour améliorer la productivité, mieux recruter, mieux former, analyser nos nombreuses données, etc. Mais une autre question commence à émerger, et elle est beaucoup moins confortable : que fait l'IA à nos engagements RSE ?*

*Car derrière la promesse technologique se cachent des risques d'ampleur parfois sous-estimés à propos de l'environnement, l'inclusion, la non-discrimination, les conditions de travail, etc. La liste est longue.*

*Et ces risques concernent directement les RH. Sans nier les avantages de l'IA et son potentiel pour les RH et le travail, regardons ici quelques inconvénients et risques qu'elle apporte dans le monde professionnel.*

## **LE PIÈGE DU TECHNO-SOLUTIONNISME POUR LES RH**

*Faisons un parallèle avec le domaine de la transition écologique dans lequel il existe un courant appelé techno-solutionnisme : l'idée que la technologie va résoudre nos problèmes. Ce courant est de plus en plus décrié car la technologie a pour le moment plus tendance à aggraver les problèmes qu'elle est censée résoudre, elle en apporte parfois même des nouveaux, et elle n'apporte que rarement des solutions d'ampleur suffisante.*

*On retrouve exactement la même logique avec l'IA dans les organisations.*

*Face aux défis du travail contemporain - désengagement, pénurie de talents, complexité des organisations, surcharge cognitive - la tentation est forte de penser : "L'IA va nous aider à régler tout ça."*

*Or l'histoire récente de la transformation digitale devrait nous rendre prudents. Oui, les outils numériques ont apporté des gains réels. Mais ils ont aussi créé de nouveaux problèmes : surcharge informationnelle, hyper-connexion, accélération du travail.*

*Avec l'IA, la puissance technologique est bien plus forte. Pour le meilleur... et pour le pire.*

## **ENVIRONNEMENT : L'ANGLE MORT DE L'IA**

*Premier sujet trop peu abordé dans les projets RH autour de l'IA : l'impact environnemental.*

*Créer et entraîner un modèle d'IA, faire fonctionner des infrastructures massives de calcul consomme des quantités considérables d'énergie et d'eau. Et nécessite en amont l'extraction de beaucoup de métaux rares pour construire les infrastructures informatiques (data centers, processeurs, cartes graphiques...). J'en parle en détails dans cet article si vous voulez creuser le sujet : <https://>*



[pierremonclos.substack.com/p/ia-and-rh-10-desastre-ecologique](https://pierremonclos.substack.com/p/ia-and-rh-10-desastre-ecologique)

Actuellement, plus nous utilisons l'IA, plus nous augmentons directement et indirectement l'empreinte environnementale du numérique. Certains disent que cela pourrait changer grâce à des IA plus spécialisées et plus frugales. Ce qui n'est pas encore généralisé, et cela nécessiterait en partie un matériel informatique adapté (impliquant donc de changer nos outils IT...). Et comme souvent avec la technologie, un autre phénomène apparaît : l'effet rebond.

Si une technologie coûte moins cher (en temps, en argent, en impact environnemental), on l'utilise plus : on produit plus de contenus, plus de documents, plus d'analyses, plus de communications. Résultat : la consommation numérique globale ne baisse pas, et potentiellement elle augmente même !

Pour les RH, cela pose une question stratégique, que je vais simplifier ici : chaque usage d'IA apporte-t-il réellement une valeur supérieure à son coût environnemental ?

Toutes les automatisations ne se valent pas. Et le problème, c'est que le coût environnemental vient s'ajouter aux coûts financiers (l'IA commence à coûter très cher dans les entreprises), mais aussi aux coûts humains que nous allons explorer ci-dessous.

## **Inclusion et Discrimination : un risque systémique**

Deuxième enjeu majeur : l'équité. Les systèmes d'IA apprennent à partir de données historiques. Or ces données contiennent souvent des biais sociaux. Et je ne parle même pas des modèles d'IA créés et déployés par des CEO clairement mal intentionnés (pour ne citer que Grok, d'Elon Musk).

Dans les RH, cela peut se traduire par :

- des outils de recrutement qui risquent de reproduire, d'amplifier ou de créer des discriminations
- des algorithmes d'évaluation qui peuvent être biaisés
- des solutions de formation qui cantonnent des profils identifiés comme débutants à des activités trop simples
- des chatbots IA de feedbacks qui ont tendance à conforter l'utilisateur dans ses idées initiales plutôt que de réellement le challenger

Le paradoxe est frappant : les entreprises affichent des engagements forts en matière de diversité et d'inclusion tout en déployant des outils susceptibles de renforcer les inégalités existantes. Ici le cadre réglementaire

nous prémunit beaucoup, mais n'exclut pas tous les risques (même dans les solutions RH spécialisées qui réduisent énormément ces risques), et n'empêche pas certains d'utiliser les IA Génératives grand public (Mistral, ChatGPT, Copilot...) pour des usages RH. Ce qui pose bien des problèmes, s'agissant de données personnelles ou stratégiques, et de décisions RH basées sur des usages peu rigoureux de l'IA Générative..

Les IA ne sont pas neutres dans la pratique. Elles amplifient les structures du monde qui les entourent.

Les RH doivent donc devenir garants de l'équité algorithmique. Cela passe par une exigence sans faille sur les outils utilisés.

Cela suppose de nouvelles compétences : audit des biais, gouvernance des données, transparence des modèles, contrôle humain. C'est même ce qui est exigé par l'AI Act pour les usages de l'IA dans de nombreux domaines RH. Sans oublier nos bonnes vieilles règles prévues dans le droit social et la RGPD.

## **CONDITIONS DE TRAVAIL : LA FACE CACHÉE DE L'AUTOMATISATION**

Les études commencent à démontrer ce que l'on redoutait : non seulement les gains globaux de productivité et de performance liés à l'IA sont encore nuls ou faibles en moyenne, mais en plus l'IA a déjà pour effet d'intensifier le travail. Alors qu'on en attendait l'inverse.

Selon la manière dont on intègre l'IA dans le travail, les salariés se retrouvent avec les tâches les plus complexes, les plus émotionnelles ou les plus stressantes. Prenons l'exemple du service client : si les chatbots IA traitent désormais les demandes simples, les salariés en poste gèrent uniquement les situations complexes ou conflictuelles. Résultat : charge mentale accrue.

Et tout ceci ce n'est qu'une petite partie des impacts néfastes de l'IA au travail sur la santé mentale des équipes, pour ne pas citer la dette cognitive (si on délègue notre réflexion à l'IA), l'anxiété face à l'évolution subie de son travail ou au risque pour son employabilité, l'accentuation de la fracture numérique, etc

Il est temps pour les RH de prendre en compte la relation psychologique au travail avec l'IA. Certains effets sont déjà visibles : sentiment d'obsolescence chez certains salariés, perte de sens dans les tâches automatisées, pression accrue sur la performance.

Et si au lieu d'intégrer l'IA comme "source de performance et de compétitivité pour l'entreprise", l'IA était pensée comme un outil au service des salariés, de leur progression et, chiche, de leur épanouissement professionnel ?

## LE RÔLE STRATÉGIQUE DES RH

Face à ces tensions, les RH ont un rôle central. Pas seulement pour déployer l'IA. Mais pour en réguler l'usage.

Trois responsabilités émergent :

- Arbitrer les usages : toutes les applications d'IA ne se valent pas et certaines apportent une vraie valeur (accessibilité, personnalisation, aide à la progression). Le rôle des RH est de distinguer innovation utile et innovation cosmétique, tout en identifiant les risques derrière chaque usage..
- Protéger l'équité : les RH deviennent progressivement les gardiens de l'éthique algorithmique. Ce qui implique de tester les outils contre les biais, d'exiger de la transparence des fournisseurs, de documenter les décisions automatisées (et les risques associés). On ne peut plus se dédouaner en accusant l'outil.
- Préserver le travail humain : après s'être demandé quel travail on allait confier à l'IA, demandons-nous surtout quel travail voulons-nous préserver pour les humains ? Créativité, jugement, empathie, relation.

Ces dimensions sont au cœur de nombreux métiers RH. Et paradoxalement, elles deviennent encore plus précieuses à l'ère de l'IA. Sinon, bon courage pour atteindre vos objectifs visant à engager et fidéliser durablement vos équipes dans ce contexte.

## MAINTENANT QU'ON A DIT ÇA, ON FAIT QUOI ?

L'IA n'est ni une solution miracle, ni une catastrophe inévitable (quoi que...).

Comme toutes les technologies puissantes, elle amplifie les choix humains. La vraie question n'est donc peut-être pas : "Faut-il utiliser l'IA en RH ?" mais "Comment l'utiliser sans compromettre notre éthique et nos engagements sociaux et environnementaux ?"

Et c'est précisément là que les RH ont un rôle déterminant. Car dans les organisations, ils sont souvent les seuls à porter simultanément la performance, l'enjeu humain, l'éthique et le long terme.

*Pierre Monclous*





# IA ET DRH : OÙ POSER LES LIMITES DU TRAVAIL DURABLE



L'IA générative installe deux dettes dans nos organisations : une dette écologique mesurable, une dette cognitive plus floue. Elles ne sont pas symétriques. Elles appellent pourtant le même geste managérial.



**JÉRÔME FRITEAU**  
DIRECTEUR DES RELATIONS HUMAINES ET  
DE LA TRANSFORMATION, L'ASSURANCE  
RETRAITE (CNAV)



L'Agence internationale de l'énergie projette que la consommation mondiale d'électricité des centres de données, ces immenses installations qui hébergent les serveurs faisant tourner Internet et l'IA, passera de 415 térawatts-heures en 2024 à 945 d'ici 2030. Un doublement en six ans, porté pour l'essentiel par les serveurs dédiés à l'intelligence artificielle. Le coût énergétique d'une requête isolée fait débat : les chiffres ont été révisés à la baisse en 2025 par OpenAI et Google eux-mêmes, mais l'agrégat, lui, ne se discute plus. Quand une entreprise décide de déployer un copilote IA pour ses managers ou ses experts, elle n'achète pas seulement une licence : elle signe pour une consommation électrique, une eau de refroidissement, un coût carbone. Cette comptabilité existe. Elle est exigée par la directive européenne CSRD sur le reporting de durabilité. Elle est pourtant discrète dans les tables rondes consacrées à l'IA ou les grands salons de la Tech.

### PREMIÈRE DETTE : LA COMPTABILITÉ ÉCOLOGIQUE

C'est la première dette. Elle est désagréable parce qu'elle est concrète. Le binôme DSI-DRH n'a pas la main sur la conception des modèles d'IA, mais il en a sur trois leviers rarement actionnés.

Le premier est le choix des outils. Tous les modèles d'IA ne consomment pas la même chose : un modèle plus petit, généraliste, suffit à 80 % des usages RH courants : rédaction de comptes rendus, synthèse documentaire, première mouture d'un courrier. Un manager ouvre son assistant IA pour reformuler un courriel de cinq lignes annonçant un report de réunion. Solliciter le plus puissant des modèles, capable de raisonner sur des milliers de pages, de coder, d'analyser des images, pour reformuler un mail sans enjeu relève du gaspillage par défaut, comme on prendrait un semi-remorque pour aller chercher du pain.

Le deuxième est l'usage. Combien de requêtes par utilisateur, pour quels types d'actes ? La majorité des organisations qui déploient ces outils ne le savent pas. Le DRH pourrait solliciter

ces tableaux de bord auprès de la DSI, des éditeurs, ou via un suivi d'accord avec les instances représentatives. A l'échelle de 4 000 utilisateurs, ou même de 300, il s'agirait de savoir comment évolue l'usage. Quelle part consacrée à la recherche documentaire, à la synthèse, à la communication, à l'aide à la décision ?

Le troisième est la politique d'achat numérique, en lien avec la direction des achats.

Un appel d'offres pour un chatbot RH est lancé pour améliorer l'expérience collaborateur. Les critères classiques figurent : fonctionnalités, sécurité, RGPD, prix. La consommation énergétique par requête, l'origine de l'électricité utilisée par le fournisseur, le centre de données qui héberge la data...absents. Il est possible de faire ajouter ces critères pour qu'ils pèsent dans la notation finale.

Le sujet n'est pas individuel. Il ne se règle pas en demandant aux salariés de «moins prompter». Il se règle dans la connaissance fine des métiers pour penser l'organisation future du travail.

### SECONDE DETTE : LA VIGILANCE COGNITIVE

La seconde dette est d'une autre nature. Elle est moins facile à mesurer, plus difficile à objectiver, et c'est pour cela qu'elle est plus dangereuse à manier. Deux études récentes en posent les contours, à manipuler avec précaution.

La première, conduite par Microsoft Research et Carnegie Mellon et présentée à la conférence CHI 2025, a interrogé 319 travailleurs du savoir sur 936 cas d'usage réels de l'IA générative. Elle observe une corrélation : plus la confiance dans l'outil est élevée, moins l'effort de pensée critique sur les productions est rapporté. Étude déclarative, donc sujette aux biais de l'auto-évaluation, mais le signal est assez net pour être pris au sérieux.

La seconde, une preprint du MIT Media Lab parue en juin 2025, a comparé par mesures électroencéphalographiques l'activité cérébrale de personnes rédigeant un essai



avec ChatGPT, avec un moteur de recherche, ou sans aucun outil. Les utilisateurs de l'IA y montrent une connectivité cérébrale moindre. L'étude n'a pas encore été évaluée par les pairs, l'échantillon est restreint : 54 participants, 18 seulement pour la session la plus commentée, et la tâche très éloignée du travail RH. Ces signaux ne prouvent rien à eux seuls. Ils méritent qu'on s'y arrête comme alerte de praticien, pas comme verdict scientifique.

On ne peut pas conclure que l'IA rend bête. On peut s'inquiéter du déplacement entre l'auteur et son texte.

Sur le terrain, ce déplacement est observable sans EEG. Des notes de synthèse qui se ressemblent toutes. Des courriels dont le rédacteur ne saurait pas reformuler le contenu si on le lui demandait à l'oral. Particulièrement sur l'exposé de situations à la DRH.

Des comptes rendus signés par un manager qui n'a pas relu la moitié des phrases. Une réponse à une instance représentative du personnel qui passe en quelques clics du prompt à l'envoi, sans qu'aucun œil humain ne se soit vraiment posé sur les arguments.

Le risque managérial le plus concret n'est pas une supposée baisse du QI collectif, formule paresseuse, mais la dilution de la responsabilité éditoriale. Qui signe quoi ? Qui répond de quoi ? Quand un agent conversationnel rédige un process, une réponse par mail à une réclamation client, un courrier de mise en accusation de harcèlement, un tract syndical, le code du travail français et le règlement européen sur l'IA, l'AI Act, exigent une supervision humaine effective. Effective, pas formelle. Or superviser réellement suppose d'avoir encore les compétences pour le faire, ce qui n'est plus garanti si la production déléguée s'étend sans contre-feux.

## LE GESTE QUI REJOINT LES DEUX DETTES

C'est ici que les deux dettes se rejoignent, sans pour autant fusionner. La dette écologique relève d'une comptabilité ; la dette cognitive d'une vigilance. L'une se mesure, l'autre s'éprouve. Mais elles répondent au même geste : réintroduire de la friction.

Concrètement : une relecture obligatoire avant l'envoi d'un courrier généré par IA. Un plafond de requêtes par utilisateur pour les usages non critiques. Une traçabilité de l'origine des productions internes normatives. Pourquoi pas un délai imposé entre la génération et la validation ? Un marquage explicite des contenus assistés par IA dans les actes managériaux structurants. Ces dispositifs ralentissent. Mais ce serait justement leur fonction. Ils forceraient l'utilisateur à rester l'auteur de ce qui sort sous son nom, et l'organisation à savoir ce qu'elle consomme et pourquoi.

La friction n'est pas un retour en arrière. C'est la sauvegarde du discernement à l'ère de l'instantané.

On objectera que la friction est l'inverse de la productivité promise par ces outils. C'est exact, et c'est précisément le point. La promesse implicite de l'IA générative est l'effacement du coût d'écriture, du coût de synthèse, du coût de décision. Or un coût qui s'efface, en RH comme en comptabilité ou en expertise juridique, est rarement un coût qui disparaît : il se déplace. Il se déplace vers l'environnement. Il se déplace vers la qualité du travail rendu. Il se déplace vers la responsabilité juridique et sociale, qui finit toujours par retomber sur quelqu'un. Le rôle du DRH n'est pas de freiner la diffusion de l'outil, ce serait absurde, mais de décider, en conscience avec un Codir et avec les partenaires sociaux, quels coûts l'organisation accepte de payer et où elle place ses garde-fous. C'est un travail d'architecte, pas d'utilisateur.

## UN LEADERSHIP DE LA CONCEPTION, PAS DE L'ENTHOUSIASME

Ce travail suppose un leadership qui n'est ni celui de l'enthousiasme technologique ni celui de la prudence frileuse. Un leadership qui assume que tous les usages ne se valent pas, que tous les processus n'ont pas vocation à être accélérés, et que la sobriété écologique comme cognitive, n'est pas une posture morale mais une décision de conception. Décider quels processus restent lents. Décider qui signe et donc qui relit. Décider ce qui est mesuré et publié au titre du reporting de durabilité. Décider où l'on accepte la friction parce qu'elle est productive d'autre chose que de vitesse : de qualité, de responsabilité, de sens au travail.

Le DRH n'a pas à choisir entre l'IA et le travail bien fait. Il a à concevoir les frictions qui rendent l'un compatible avec l'autre. C'est, je crois, le métier qui s'ouvre.

## SOURCES

Agence internationale de l'énergie, Energy and AI, avril 2025. <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai>

H. Lee, A. Sarkar et al. (Microsoft Research / Carnegie Mellon), «The Impact of Generative AI on Critical Thinking», CHI 2025. <https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/the-impact-of-generative-ai-on-critical-thinking-self-reported-reductions-in-cognitive-effort-and-confidence-effects-from-a-survey-of-knowledge-workers/>

N. Kosmyna et al., «Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt», arXiv:2506.08872, juin 2025. <https://arxiv.org/abs/2506.08872>

*Jérôme Forteau*



# DE L'AUTOMATISATION SUBIE À LA COÉVOLUTION SOCIO- TECHNIQUE : LES NOUVEAUX IMPÉRATIFS DE LA GOUVERNANCE PARITAIRE À L'ÈRE DE L'IA AGENTIQUE





# Le passage de l'automatisation subie à la coévolution socio-technique. Une lecture syndicale qui pose les conditions d'un dialogue social à l'ère de l'IA agentique.



**BENOÎT DAL FERRO**  
**CMF IA ET ROBOTIQUE, FCE-CFDT**



L'intégration massive de l'IA agentique dans les organisations fait peser le risque d'une «gestion par les dispositifs» déshumanisante, menant droit à l'entreprise creuse. Face à cette autonomie algorithmique croissante, les cadres traditionnels du dialogue social explosent. En s'appuyant sur la cybernétique et sur des accords paritaires pionniers, cet article démontre qu'une gouvernance adaptative et continue est l'unique clé pour concilier performance économique et salubrité démocratique.

Négocier l'automatisme n'est plus une option managériale, c'est un impératif démocratique.

Vu de la lorgnette d'un syndicaliste ingénieur IA, multi-fondateur, qui pré-entraîne et polis ses propres modèles sur le Jean Zay et dépose des brevets, la transformation digitale version CoPilot à tous les étages a tout d'un énième délire directorial turbo-chargé à la cocaïne des cabinets de conseil ; en soit ce ne serait rien de bien grave si la «gestion par les dispositifs» et le «management algorithmique» ne conduisaient pas droit à «l'entreprise creuse».

En effet la «transformation numérique» contemporaine souffre d'un péché originel sémantique : l'usage banalisé du terme «intelligence artificielle». Dans la mesure où lorsqu'on parle d'intelligence on hésite entre pertinence du résultat et la qualité du raisonnement. A cette aune l'imbécile réflexe précambrien qui nous fait retirer immédiatement la main d'une casserole d'eau bouillante vaut mieux que de lumineuses mais peu pragmatiques considérations sur l'impact de la thermodynamique d'un fluide en transition de phase sur le derme. Pire la paléontologie indique que la répétition stéréotypée des mêmes approches par vulgaire imitation des Sapiens en ce qu'elle est partagée et accumulée facilement en cultures vaut mieux que le génie individuel mais du coup intransmissible des néanderthaliens. A ce jeu-là ce qui est bête est intelligent et ce qui

est intelligent est bête, symptôme classique du mot valise sans cohérence et donc ascientifique.

La réalité technique attribue des qualités anthropomorphes à ce qui relève fondamentalement d'automatismes : comme le balais de Mickey dans Fantasia les IAs pourraient être magiques ou vivantes que ça ne changerait rien à la choucroute, la difficulté résidant moins dans leur mécanisme que la nécessité de leur contrôle. Pour les directions et les partenaires sociaux, l'enjeu ne réside pas dans une prétendue cognition des machines, mais dans l'essor de l'«agentivité» algorithmique. Les architectures logicielles ne se limitent plus à exécuter des requêtes passives ; elles déploient désormais des agents d'IA conçus pour planifier, fragmenter des objectifs complexes en sous-tâches et agir de façon autonome avec une supervision humaine résiduelle, voire inexistante.

Cette autonomie croissante engendre une profonde dépossession managériale, caractérisée par ce que la sociologie du travail nomme la «gestion par les dispositifs». Déjà en 2015 40% des cadres en France concevaient des tâches pour des salariés qu'ils ne verraient jamais (Marie-Anne Dujarier, Loup Wolff, Régis Schlagdenhauffen, 2015). Isolés des réalités empiriques du terrain par des tableaux de bord interposés, ces managers en viennent à dicter le travail et à évaluer la performance à travers des systèmes algorithmiques rigides, partiels, partiels, souvent aveugles. Cette intermédiation technique déshumanise l'encadrement de proximité et stérilise l'initiative, interdisant toute forme de régulation et d'adaptation interpersonnelle face aux aléas de l'activité quotidienne.

L'illusion d'une substitution intégrale du facteur humain par l'automate conduit inéluctablement à la genèse de «l'entreprise creuse». Ce symptôme d'organisation décentré et hyper-automatisé déclenche une triple pathologie systémique : l'atrophie, l'apathie et

l'anomie.

- L'atrophie désigne la dégradation rapide des compétences critiques et des savoir-faire analytiques des collaborateurs par manque d'usage ou par délégation aveugle à la machine. Privé d'exercice pratique, l'humain perd sa capacité de contrôle critique, ce qui favorise les malfaçons invisibles et les risques d'exploitation.

- L'apathie s'entend comme un état de passivité décisionnelle et de désengagement émotionnel. Placé sous la tutelle constante de recommandations d'une boîte noire qu'il ne comprend pas, le salarié capitule, abdique son jugement professionnel et se transforme en simple exécuteur de consignes machine.

- L'anomie qualifie l'effritement des repères déontologiques et des règles éthiques. Lorsque les critères d'évaluation et d'organisation du travail deviennent purement statistiques et opaques, le tissu social de l'entreprise se délite, privant le travail de son sens profond.

Au-delà de ces pathologies humaines, l'entreprise creuse s'expose à une perte d'avantage concurrentiel majeure par commoditisation. En confiant son expertise métier et ses processus clés à des solutions technologiques standardisées, fournies par de grands éditeurs tiers, voire en les externalisant, l'entreprise aliène sa singularité. Elle s'aligne sur des modèles de pensée génériques et reproductibles par n'importe quel concurrent. Cette standardisation détruit la valeur spécifique issue de l'expérience de terrain et expose l'organisation à une vulnérabilité critique face aux mutations de son marché.

Lorsque la gouvernance d'une entreprise s'en remet exclusivement à la vitesse et à la rigidité des algorithmes, elle bascule dans le brutalisme managérial. Ce phénomène alimente l'enshittification des organisations : une dégradation continue de la création de valeur où la pression temporelle de l'accélération technologique engendre d'abord une maltraitance systémique des salariés (intensification du travail, charge mentale accrue, surveillance intrusive). Par capillarité, cette détérioration interne se répercute sur l'environnement externe. Le client final se heurte à des parcours standardisés, à une perte de qualité de service, à des discours corporatifs automatisés virant au ridicule et, dans les cas les plus graves, à des risques industriels, environnementaux ou de cybersécurité nés d'une absence de discernement humain.

Les conséquences de cette mise sous tutelle algorithmique dépassent largement les frontières de l'entreprise. Comme l'ont démontré les travaux du chercheur Thomas Coutrot sur la théorie du «bras long du travail», le sentiment d'impuissance et la perte du pouvoir d'agir au quotidien aliènent le citoyen. Un salarié privé d'autonomie et soumis à des arbitrages machinaux opaques développe un

profond ressentiment social. Cette frustration professionnelle altère sa perception des institutions et alimente directement la polarisation démocratique, l'abstention et l'instabilité politique globale. Réguler l'agentivité algorithmique au travail constitue ainsi un impératif de salubrité démocratique.

Face à des technologies douées d'autonomie, les cadres traditionnels du dialogue social s'avèrent obsolètes. Pour fonder une gouvernance efficace, il convient de mobiliser un principe cardinal de la cybernétique : la loi de Variété Requise d'Ashby. Appliquée aux organisations, elle stipule qu'un régulateur ne peut contrôler un système que s'il possède une capacité de réponse (une variété) au moins égale à la complexité du système régulé. En clair : «seule la variété peut absorber la variété». Si la direction des ressources humaines et les représentants du personnel appréhendent l'IA avec des outils conceptuels limités ou des processus archaïques, la variété décisionnelle de la machine submergera l'intelligence humaine, conduisant à des défaillances de gouvernance majeures.

Rendons-compte ici aux travaux précurseurs du projet inter-syndical «Dialogue Social et Intelligence Artificielle» (DIAL-IA, <https://dial-ia.fr/>, article Le Monde 18/02/2026), porté par l'IREs. La généralisation du modèle «DevOps» et des cycles de développement à haute fréquence exacerbent le besoin de contrôle. Contrairement aux projets informatiques classiques dits «finis», les systèmes autonomes évoluent en continu à travers des mises à jour itératives. Ce flux perpétuel favorise la «dérive fonctionnelle» (scope creep) : un outil initialement classé à faible risque peut se transformer en système à «Haut Risque» par une simple modification de ses paramètres ou de ses droits d'accès aux bases de données. Les consultations ponctuelles et figées du Comité Social et Économique (CSE), menées en amont du déploiement, s'avèrent incapables de capter ces mutations technologiques en temps réel. Le dialogue social doit donc s'adapter et devenir lui-même continu et itératif.

En un mot le meilleur contrôle et le contrôle continu et si l'entreprise manque de variété de contrôle elle peut à moindre coût constater que les salariés ; immédiatement au contact de la machine au point qu'on peut parler de salarié augmenté ou de cyborg, peuvent être vu comme le manager de leurs IAs. Pour institutionnaliser cette gouvernance adaptative, la FCE-CFDT a développé un accord-cadre type introduisant plusieurs ruptures méthodologiques fondamentales dont le récent accord chez Albéa Tubes a été le précurseur. La première réside dans le choix d'une gouvernance à trajectoire unique. Plutôt que de maintenir deux processus de gestion distincts selon les niveaux de risque de l'AI Act — ce qui représenterait un fardeau administratif et source de débats stériles sur les classifications —, l'accord standardise les obligations d'audit, de transparence et



de diligence pour l'ensemble des systèmes. Cette approche unifiée inscrit la conformité dès la phase de conception (compliance per design) et protège l'entreprise contre les dettes techniques accumulées.

L'instrument central de cette transparence est le Registre dynamique des systèmes autonomes, intégré à la Base de Données Économiques, Sociales et Environnementales (BDESE). Ce registre ne se limite pas à recenser les logiciels. Il adopte une granularité fine qui descend jusqu'au niveau de l'action concrète. Pour chaque système, il documente la logique sous-jacente des modèles, les sources de données et les modalités de supervision humaine. Surtout, il intègre deux innovations techniques majeures pour suivre l'évolution temporelle des outils sans écraser les données antérieures :

- L'archivage d'instantanés de version (snapshots) : il sert à figer l'état du catalogue d'outils et des règles de filtrage afin de distinguer une variation stochastique normale d'une véritable dérive comportementale (drift).
- Le Journal des Incidents : ce log public et dynamique consigne en temps réel les défaillances techniques, les «hallucinations» des modèles génératifs et le nombre de décisions automatisées contestées ou annulées par les collaborateurs.

Enfin, cette architecture est animée par une gouvernance paritaire vivante : la création d'une Commission Paritaire de l'Intelligence Artificielle et des Systèmes Automatisés (CPIASA). Réunie à fréquence régulière, cette instance s'appuie sur un réseau d'ambassadeurs IA répartis au sein des différents services. Ces collaborateurs de terrain ont pour mission d'identifier les irritants réels et de faire remonter les observations issues du dialogue professionnel. Ce dispositif permet de réinjecter la «pragmatique» — c'est-à-dire le savoir-faire métier invisible et l'implicite contextuel — au cœur du paramétrage des modèles logiciels, préservant ainsi la qualité du travail et la performance globale.

Pour éviter que ces principes ne restent des déclarations d'intention, l'accord-cadre prévoit des garanties d'exécution opposables. Sur le plan purement technique, la gouvernance abandonne l'illusion d'une régulation par de simples consignes textuelles ou systèmes de guidage (prompts, guardrails), structurellement vulnérables au contournement et aux comportements émergents. La maîtrise du système repose sur un Enforcement Architectural strict : toute restriction de capacité (accès aux données sensibles, transferts financiers) doit être verrouillée au niveau des interfaces de programmation (API) et s'accompagner d'une application rigoureuse du principe de moindre privilège. De plus, l'entreprise s'oblige à tenir un inventaire des Identités Non-Humaines (NHI) afin d'assurer la traçabilité complète des actions initiées par des agents automatisés.

Sur le plan des compétences, l'accord consacre le principe de souveraineté cognitive et le droit à la réversibilité. L'entreprise garantit le maintien et l'entraînement des compétences analogiques indispensables pour exercer les métiers sans l'aide de l'IA, prémunissant l'organisation contre toute panne ou dépendance technologique aliénante. Cette montée en compétences ne se limite pas à un apprentissage de l'usage passif ; elle vise à ouvrir la «boîte noire» pour permettre aux salariés de comprendre, contester et, si nécessaire, altérer les recommandations de la machine. Ces parcours d'acculturation obligatoire font l'objet de certifications officielles ou de validations par crédits ECTS auprès d'organismes tiers.

Enfin, cette transition s'adosse à un pacte de productivité et de coévolution négocié. Face aux gains d'efficacité documentés par le registre, la direction s'engage sur une stricte neutralité de l'emploi : le déploiement d'un système autonome ne peut constituer l'unique cause d'une rupture de contrat de travail pour motif économique ou technologique. Les gains de productivité mesurés font l'objet d'une affectation négociée, orientée vers le financement des plans de reconversion interne, la transition vers une innovation durable et l'amélioration de la qualité de vie au travail, incluant l'aménagement ou la réduction du temps de travail.

Dans ce cadre, le mirage de l'automatisation intégrale s'efface devant la réalité des dynamiques organisationnelles : une entreprise qui se vide de son intelligence humaine se condamne à la standardisation et à la fragilité opérationnelle. L'agentivité algorithmique exige de rompre avec les cycles statiques du dialogue social pour bâtir une infrastructure de confiance itérative, robuste et transparente. En articulant des contrôles architecturaux stricts, des instances paritaires de veille continue et un pacte de coévolution équitable, les organisations démontrent que la performance économique de l'IA est indissociable du progrès social. L'avenir des structures professionnelles n'est pas déterminé par la seule trajectoire des technologies ; il reste le produit de nos choix collectifs et de notre capacité à négocier l'automatisme. La mentalité directoriale verticale légèrement autiste grandes-écoles Louis XIV-prout-prout française saura-t-elle s'extirper de ses conventions et de sa rigidité de posture pour trouver un point d'équilibre entre exigence économique et nécessité de faire confiance et de travailler AVEC et pas seulement CONTRE ses salariés ?

*Benoît Del Ferro*



# LA RUBRIQUE A BRAC

"THE GREATEST DISCOVERY  
HIS LIFE BY ALTERING HIS  
ATTITUDES."  
- WILLIAM JAMES







**L'IA NE MENACE PAS LES MÉTIERS  
QU'ON CROIT, ET LA CLÉ SE  
CACHE DANS L'ORGANISATION DU  
POSTE**

On évalue souvent la menace de l'IA sur un métier en comptant les tâches qu'elle sait faire. Une étude de mars 2026 montre que cette approche passe à côté de l'essentiel : la résistance du lien entre les tâches à l'intérieur du poste. Un éclairage qui bouscule la manière dont les RH abordent le sujet.



**ILHEM ALLEAUME**  
**PRÉSIDENTE DU REC, HAUT COMMISSARIAT**  
**À LA STRATÉGIE ET AU PLAN**



**«CE QUI PROTÈGE UN MÉTIER FACE  
À L'IA, C'EST LA COLLE ENTRE SES  
TÂCHES.»**

*Le radiologue qui refuse de disparaître*

*En 2016, Geoffrey Hinton, figure majeure du deep learning, conseillait aux facultés de médecine d'arrêter de former des radiologues. L'IA, disait-il, les remplacerait bientôt pour la lecture de scanners. Dix ans plus tard, les radiologues exercent toujours, et leurs effectifs tiennent. Hinton avait raison sur la capacité technique de l'IA. Il avait tort sur la conclusion à en tirer. Pourquoi ?*

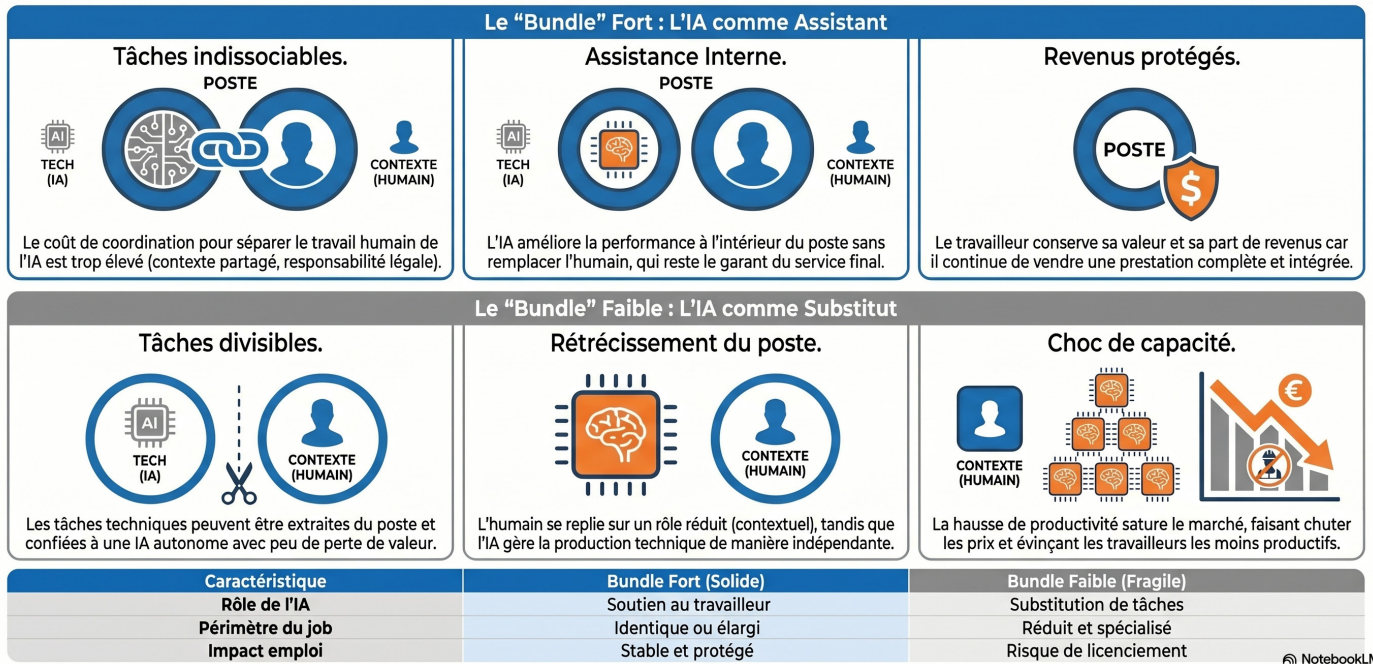
*Parce qu'il raisonnait sur une tâche, classifier des images, alors que le marché achète un métier. Un radiologue trie les urgences, dialogue avec le médecin prescripteur, forme des internes, signe un diagnostic que d'autres professionnels vont utiliser pour opérer ou traiter. Retirez la lecture d'image de cet ensemble et vous cassez quelque chose. Le contexte clinique que le radiologue accumule en lisant le scanner nourrit la conversation qu'il a ensuite avec le chirurgien. L'inverse est vrai aussi : ce que le chirurgien lui dit oriente la manière dont il lit le prochain scanner. Les tâches se tiennent.*

*C'est exactement le mécanisme que formalisent Luis Garicano, Jin Li et Yanhui Wu*



## IA et Emploi : Pourquoi certains métiers survivent et d'autres rétrécissent

L'impact de l'IA ne dépend pas seulement des tâches qu'elle peut accomplir, mais de la difficulté à séparer ces tâches du reste du métier. Un poste est un «bundle» (un ensemble) de tâches techniques (codifiables) et contextuelles (humaines).



© NotebookLM

dans leur article publié en mars 2026, «Weak Bundle, Strong Bundle: How AI Redraws Job Boundaries».

### LE «BUNDLING» : COMPRENDRE DE QUOI ON PARLE

Le mot «bundle» vient de l'anglais. Il désigne un paquet, un lot, un assemblage. En économie du travail, il décrit une réalité très concrète : un poste regroupe plusieurs tâches au sein d'un même rôle, et ces tâches sont confiées à la même personne.

Prenons un exemple du quotidien. Quand vous achetez un abonnement téléphonique, on vous vend un «bundle» : téléphone, internet, messagerie, stockage cloud. Le fournisseur assemble ces services parce que les vendre ensemble coûte moins cher que de les vendre séparément, chacun avec son contrat, sa facturation, son support client. Le regroupement crée de l'efficacité.

Un poste de travail fonctionne de la même manière. Une responsable recrutement, par exemple, rédige des annonces, trie des CV, conduit des entretiens, négocie des conditions d'embauche et accompagne l'intégration. Toutes ces tâches sont regroupées dans un même rôle parce que les confier à une seule personne crée de la valeur : celle qui rédige l'annonce comprend le poste, celle qui conduit l'entretien a déjà lu les CV, celle qui négocie l'offre connaît les attentes du candidat pour les avoir entendues en face-à-face. L'information circule naturellement d'une tâche à l'autre, dans la tête de la même personne.

C'est cela, le bundling : le fait que des tâches vivent ensemble dans un poste, et que cette cohabitation produit quelque chose qu'on

perdrait en les séparant.

L'idée a une histoire académique. Becker et Murphy l'ont formalisée en 1992 autour d'un arbitrage simple : un généraliste qui fait plusieurs choses dans un même poste évite les coûts de coordination entre spécialistes, au prix d'une moindre expertise sur chaque composante. Chaque organisation fait cet arbitrage tous les jours. Quand elle crée un poste polyvalent, elle choisit le bundle. Quand elle spécialise les rôles, elle choisit le debundling.

L'arrivée de l'IA relance cet arbitrage avec une force inédite, parce que la machine peut prendre en charge certaines tâches du lot. La question devient alors : est-ce que le lot tient quand on en retire un morceau ?

### BUNDLE FORT, BUNDLE FAIBLE : LA DISTINCTION QUI CHANGE TOUT

L'étude de Garicano, Li et Wu introduit une distinction que je trouve particulièrement utile pour la pratique RH. Ils classent les postes selon la solidité de leur assemblage.

Un poste à «bundle fort» regroupe des tâches qui se nourrissent mutuellement. Le coût de les séparer est élevé parce que la séparation détruit du contexte partagé, de la responsabilité croisée, des allers-retours implicites entre réflexion et action. Pensez au juriste d'entreprise qui rédige un contrat et négocie avec la partie adverse. Ce qu'il apprend en rédigeant alimente sa stratégie de négociation, et ce qu'il perçoit en négociant modifie ce qu'il écrit. L'IA peut l'aider à rédiger plus vite. Elle ne peut pas se substituer à lui sur la rédaction sans casser la boucle avec la négociation.

Trois éléments renforcent la solidité d'un bundle. D'abord, le contexte partagé : quand la personne qui classe des images est aussi celle qui parle au médecin prescripteur, séparer les deux prive le classificateur de contexte clinique et le communicateur de détail technique. Ensuite, la responsabilité : quand un seul professionnel porte la responsabilité du service complet, séparer les tâches crée un problème de vérification et de liability qui empêche la pleine automatisation. Enfin, les apprentissages croisés : ce que le travailleur apprend en faisant la tâche A améliore la façon dont il fait la tâche B, et réciproquement.

Un poste à «bundle faible», à l'inverse, rassemble des tâches qui coexistent par commodité plus que par nécessité. Un rédacteur de fiches produit standardisées fait un travail de rédaction et un travail de mise en forme dont la séparation ne génère pas de perte majeure. L'IA peut prendre la rédaction en autonomie. Le rôle humain se réduit à ce qui reste.

## DEUX SCÉNARIOS POUR LE MÊME PROGRÈS TECHNIQUE

Les trois chercheurs construisent un modèle économique à deux tâches. La première, qu'ils appellent «vérifiable», correspond à la cognition codifiable : rédiger, classer, calculer, résumer, coder un problème borné. C'est le terrain des grands modèles de langage. La seconde, qu'ils appellent «contextuelle», reste intrinsèquement humaine : le relationnel, le politique, le jugement situé, la présence physique.

Leur résultat central tient en une phrase : le même progrès de l'IA sur la tâche vérifiable produit des effets opposés selon la force du bundle.

Dans un bundle fort, l'IA vient assister le travailleur à l'intérieur du poste. Le poste reste intact. Le travailleur garde l'ensemble de son périmètre, les deux tâches et la part de revenu qui va avec. Sa performance s'améliore sur la dimension «vérifiable» grâce à la machine, et il continue à vendre le service complet.

Dans un bundle faible, l'IA prend la tâche vérifiable en autonomie. Le poste se fracture. Le travailleur perd cette tâche et la rémunération qui y était attachée. Son rôle se réduit à la tâche contextuelle. Dans le langage du modèle, sa «part humaine du revenu» chute : elle passe de  $\kappa$  (une fraction qui inclut les deux tâches) à  $1-\kappa$  (la fraction de la seule tâche contextuelle). Ce n'est pas un ajustement marginal. C'est un changement de nature du poste.

## LE PIÈGE DE LA CAPACITÉ LIBÉRÉE

Voici l'effet que j'ai trouvé le plus frappant dans cette étude, et celui qui me semble le plus sous-estimé dans les discussions que j'ai avec des directions générales et des DRH.

Quand un poste se «débundle», le travailleur qui partageait son temps entre deux tâches concentre toute son énergie sur celle qui reste. Reprenons l'image du bundle pour bien comprendre le mécanisme. Imaginez un artisan qui fabrique des meubles et qui fait aussi la livraison. Il partage sa journée entre l'atelier et la route. Si un service de livraison autonome prend en charge la livraison, l'artisan récupère les heures qu'il passait sur la route. Sa production de meubles augmente mécaniquement, pas parce qu'il travaille mieux, mais parce qu'il a récupéré la moitié de sa journée.

Les auteurs appellent cela le «choc de capacité». Chaque travailleur débundlé devient plus productif sur la tâche restante, par simple effet de temps libéré.

Si le marché absorbe cette production supplémentaire, tout le monde y gagne. En revanche, si la demande pour ce service est relativement rigide, si le marché n'a pas besoin de deux fois plus de meubles ou de deux fois plus de diagnostics, alors le surplus fait baisser les prix. Et quand les prix baissent, les travailleurs les moins productifs sur la tâche restante se retrouvent en dessous de leur seuil de rentabilité. Ils sortent du métier.

L'IA peut donc provoquer des destructions d'emploi dans les métiers à bundle faible sans avoir remplacé personne directement. La destruction vient du trop-plein de capacité humaine libérée. C'est un mécanisme indirect, et c'est pour ça qu'il est difficile à voir venir.

Dans les métiers à bundle fort, ce choc de capacité est atténué. Le travailleur garde les deux tâches. Il gagne du temps sur la tâche vérifiable grâce à l'assistance de l'IA, mais il reste occupé sur l'ensemble du périmètre. Le surplus de production est modéré. Les prix bougent peu. L'emploi tient.

## DEUX MÉTIERS, MÊME EXPOSITION, DESTINS OPPOSÉS

Voilà pourquoi cette grille de lecture est précieuse pour les praticiens RH. Elle explique un phénomène que les scores d'exposition à l'IA laissent dans l'ombre. Prenez deux métiers avec un score d'exposition identique : même proportion de tâches réalisables par l'IA. Le premier est un bundle fort. Le second un bundle faible. Les études classiques prédisent le même impact pour les deux. Le modèle de Garicano, Li et Wu montre que leurs trajectoires seront radicalement différentes. Le premier absorbe l'IA comme un outil interne. Le second se fracture.

Les données empiriques récentes confirment cette intuition. Humlum et Vestergaard, sur données danoises en 2025, observent que l'IA modifie la composition du travail au sein des postes davantage qu'elle ne réduit les effectifs. Les métiers bougent de l'intérieur. Les tâches se redistribuent. L'emploi résiste mieux que prévu,



surtout là où l'assemblage interne du poste est solide.

Un autre résultat fin de l'étude concerne les travailleurs qui bénéficient le plus de l'IA. Plusieurs recherches, sur l'écriture, le service client, le code informatique, montrent que les gains de productivité à court terme sont plus importants pour les travailleurs les moins expérimentés. Le modèle l'explique : ces travailleurs avaient leur «maillon faible» sur la tâche vérifiable. L'IA comble exactement cette lacune. Dans un bundle fort, c'est une aubaine : le travailleur junior monte en compétence effective sur la partie codifiable et continue à vendre le service complet.

## CE QUE J'EN RETIENS POUR LA PRATIQUE RH

En tant qu'experte RH, je vois quatre implications directes.

La première concerne le diagnostic. Quand on cartographie l'impact de l'IA dans une organisation, il faut ajouter une dimension à l'analyse : la force du lien entre les tâches de chaque poste. Quels flux d'information circulent d'une tâche à l'autre ? Quelle perte de contexte se produirait si on les séparait ? Qui porte la responsabilité du résultat global ? Ces questions sont plus exigeantes que «l'IA sait-elle faire cette tâche ?», et elles sont bien plus prédictives de ce qui va réellement se passer.

La deuxième touche à la stratégie organisationnelle. Beaucoup d'entreprises, prises par l'enthousiasme ou la pression, découpent leurs postes pour «maximiser» l'utilisation de l'IA. Le modèle suggère que ce réflexe peut détruire de la valeur quand il s'applique à des bundles forts. Certaines cohérences internes méritent d'être protégées. L'IA y entre comme assistant, pas comme raison de réorganiser.

La troisième porte sur l'anticipation du choc de capacité. Dans les métiers à bundle faible, le débundling va libérer du temps humain. Si personneréfléchit à la manière de réemployer ce temps, de créer de nouveaux rôles, de former les gens à des tâches complémentaires, le marché fera le tri lui-même. L'histoire des vagues technologiques précédentes nous le rappelle : le temps entre la destruction d'un rôle et la création d'un nouveau peut être long, et douloureux pour ceux qui le vivent.

La quatrième concerne le recrutement. L'étude montre qu'un poste débundlé devient plus facile d'accès : on demande au candidat de maîtriser la tâche restante, plus l'ensemble du paquet. De nouveaux profils entrent sur le marché pour ce rôle réduit. C'est une opportunité d'inclusion, et c'est aussi une pression sur les salaires et le pouvoir de négociation des professionnels déjà en place. Ouvrir le recrutement, c'est bien. Prévoir les effets de cette ouverture sur les équipes existantes, c'est mieux.

## REGARDER AU BON ENDROIT

La plupart des grilles d'analyse que je vois circuler dans les comités de direction reposent sur une question : «Quelles tâches l'IA peut-elle faire chez nous ?». Cette étude en ajoute une autre, plus fine et plus utile : «Qu'est-ce qui tient ces tâches ensemble, et à quel point ça tient ?».

La réponse varie d'un poste à l'autre au sein d'une même entreprise. Le travail de diagnostic est granulaire, il se fait poste par poste, équipe par équipe. Là où l'assemblage est solide, l'IA renforce. Là où il est fragile, l'IA fracture. Le rôle du RH, dans cette nouvelle donne, est de savoir faire la différence avant que la technologie ne la fasse à sa place.

Référence : Garicano L., Li J., Wu Y., «Weak Bundle, Strong Bundle: How AI Redraws Job Boundaries», mars 2026.

Texte de légende : Dans un bundle fort, l'IA assiste le travailleur à l'intérieur du poste. Dans un bundle faible, elle prend la tâche et le poste se rétrécit. Schéma inspiré du modèle de Garicano, Li et Wu (2026).

*Ithen Allenne*







**QUADRAGÉNAIRES :  
CES DIRIGEANTS QUI N'HÉSITENT  
PLUS À SE FAIRE COACHER**



**C**haque dirigeant porte en lui une histoire, une trajectoire, des tensions et des aspirations. Mais ce qui me frappe depuis plusieurs années dans mes accompagnements, c'est une évolution nette du rapport au coaching selon les générations : les dirigeants d'une quarantaine d'années franchissent ce pas avec curiosité et envie, alors que chez certains dirigeants plus seniors, la démarche peut encore susciter prudence ou retenue.



**PAR JÉRÔME LOPIN**  
**SENIOR EXECUTIVE COACH, DIRIGEANTS ET PARTENAIRES**



Cette observation ne dit rien des compétences, de l'expérience ou de la valeur d'un dirigeant. Elle dit beaucoup, en revanche, du rapport au développement personnel, à l'apprentissage et à soi-même.

Évidemment, il existe des quinquagénaires ou sexagénaires extrêmement engagés dans des démarches de coaching et des quadragénaires très réticents. La différence n'est ni systématique ni universelle. Mais une tendance se dessine : les nouvelles générations de dirigeants considèrent le développement personnel comme partie intégrante de leur rôle. Le leadership n'est plus un statut à défendre, mais une compétence à faire évoluer en continu.

### **UNE TRANSFORMATION DU RAPPORT AU LEADERSHIP**

Les dirigeants aujourd'hui quadragénaires ont grandi professionnellement dans un environnement déjà marqué par plusieurs mutations profondes : une culture du feedback plus installée, une valorisation accrue des soft skills, une reconnaissance de l'intelligence émotionnelle, ainsi qu'une importance grandissante accordée au sens, à l'alignement et à l'impact.

Ils ont été exposés très tôt à l'idée que le leadership ne repose pas uniquement sur l'expertise technique ou l'autorité hiérarchique, mais sur la capacité à apprendre, à s'adapter et à se remettre en question. Dans ce contexte, être coaché ne constitue pas un aveu de faiblesse, mais bien un accélérateur de développement.

À l'inverse, beaucoup de dirigeants aujourd'hui

plus seniors se sont construits dans un cadre différent :

- le leader était celui qui savait,
- le pouvoir s'exerçait de manière plus verticale,
- le doute se gérait en privé
- la légitimité reposait principalement sur l'expérience accumulée.

Faire appel à un coach pouvait alors implicitement signifier : « Je ne maîtrise pas complètement la situation », ce qui entraînait en tension avec un modèle valorisant la maîtrise et la certitude.

Il ne s'agit pas d'un manque d'ouverture, mais bien d'un héritage culturel. Une question de socialisation professionnelle.

### **DES FACTEURS SOCIOLOGIQUES ET CULTURELS DÉTERMINANTS**

Pour comprendre ce qui se joue, il est utile d'adopter une lecture plus large. Les évolutions sociétales ont profondément transformé les attentes vis-à-vis du travail et du rôle de dirigeant. Les générations plus récentes ont grandi dans un environnement où l'expression de soi est encouragée, où la quête de sens est valorisée et où le développement personnel est largement démocratisé.

L'accès massif à l'information, la porosité entre sphère personnelle et professionnelle, ainsi que l'accélération des transformations économiques ont également contribué à faire émerger une posture différente face à l'incertitude. Là où les générations précédentes pouvaient chercher à la masquer, les dirigeants plus jeunes tendent davantage à l'intégrer

comme une donnée structurelle du rôle.

De ce fait, nous assistons à une mutation profonde du rapport au leadership :

- moins de posture, plus d'authenticité
- moins de certitudes affichées, plus de questionnement stratégique
- moins de «je suis fort», plus d'intelligence émotionnelle
- moins de contrôle, plus de responsabilité partagée

Cette évolution ne signifie pas un affaiblissement de l'autorité, mais plutôt une redéfinition de celle-ci. L'autorité ne repose plus uniquement sur le savoir ou la position, mais sur la capacité à créer de la confiance, à donner du sens et à mobiliser les énergies.

### LE COACHING : D'OUTIL DE CORRECTION À LEVIER STRATÉGIQUE

Dans ce contexte, le coaching a lui-même changé de statut. Pendant longtemps, il a été perçu comme un outil de remédiation : on coachait un dirigeant parce qu'il rencontrait une difficulté ou une limite.

Aujourd'hui, il est de plus en plus considéré comme un espace stratégique. Un lieu de prise de recul dans des environnements saturés d'urgence. Un laboratoire de réflexion pour tester des hypothèses, affiner des décisions, clarifier des positionnements.

Les quadragénaires ont intégré cette évolution de manière assez naturelle. Pour eux, recourir à un coach relève d'une logique d'optimisation, voire d'hygiène managériale. C'est un moyen de rester lucide, de ne pas s'enfermer dans ses propres angles morts, et de continuer à progresser malgré les responsabilités croissantes.

Dans ce nouveau paradigme, la capacité à se faire accompagner devient un marqueur de maturité et non de fragilité

Accepter un regard externe, c'est accepter de ne pas tout voir seul. Et cela demande une forme de sécurité intérieure : celle qui permet de questionner ses certitudes sans remettre en cause sa légitimité.

### VERS UN MANAGEMENT PLUS AUTHENTIQUE ET PLUS ASSERTIF

Ce changement de posture vis-à-vis du coaching se traduit concrètement dans les pratiques managériales.

Les dirigeants qui s'inscrivent dans cette dynamique tendent à développer un management plus authentique. Ils assument davantage qui ils sont, leurs valeurs, leurs modes de fonctionnement. Cette authenticité

favorise la confiance, car elle rend le leader plus lisible et plus cohérent. L'acceptation que l'intelligence émotionnelle fait partie intégrante de sa posture de management est acquise.

Elle s'accompagne également d'une plus grande assertivité. Non pas une assertivité autoritaire, mais une capacité à s'exprimer clairement, à poser un cadre, à prendre des décisions tout en restant à l'écoute. Le coaching joue ici un rôle clé en permettant de clarifier ses intentions, d'identifier ses zones de confort et d'inconfort, et de renforcer sa posture. Il n'y a pas dilution de l'autorité dans un mode de décision collégiale mais bien la création d'un management qui embarque.

On observe aussi une évolution vers un management plus réflexif. Les dirigeants prennent davantage le temps d'analyser leurs pratiques, de comprendre leurs réactions, d'ajuster leur manière d'interagir. Cette capacité d'auto-observation devient un levier de performance durable et très probablement facteur d'une capacité accrue à l'agilité dans des contextes économiques et des écosystèmes qui varient en permanence.

Enfin, ces transformations favorisent des modes de management plus responsabilisants. En acceptant de ne pas tout contrôler, le dirigeant crée les conditions pour que ses équipes prennent davantage d'initiatives. Il passe d'un rôle de superviseur à celui de facilitateur et de catalyseur, voir déjà de mentor.

### UN MONDE INCERTAIN COMME OPPORTUNITÉ DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL.

Dans un monde économique en perpétuel mouvement, marqué par l'accélération des transformations, les ruptures technologiques et l'instabilité des marchés, l'incertitude n'est plus une exception mais une donnée structurelle.

Là où, hier encore, il était possible de s'appuyer sur des repères relativement stables et de valoriser la maîtrise comme compétence centrale du dirigeant, la réalité actuelle impose une autre lecture. Les dirigeants, et en particulier les quadragénaires, intègrent progressivement qu'il n'est ni réaliste ni pertinent de vouloir tout anticiper ou tout contrôler. Cette prise de conscience ne fragilise pas leur posture ; elle la fait évoluer. Elle ouvre un espace où le doute devient un outil de réflexion, où la complexité appelle du recul, et où l'intelligence collective prend le relais de la seule expertise individuelle. Dans ce contexte, le coaching trouve naturellement sa place : non comme un recours en cas de difficulté, mais comme un appui pour naviguer dans l'incertitude, affiner ses choix et renforcer sa capacité d'adaptation. Accepter de ne pas tout maîtriser devient alors moins un renoncement qu'un levier d'efficacité et de lucidité.

*Par Jérôme Copin*



# « LA VÉRITÉ SI JE MENS 1 »

OU COMMENT CONTOURNER LA TOUR DE BABEL DU LANGAGE ?



**I**l est parfois difficile de se comprendre. Chacun interprète les événements en fonction de sa subjectivité. Quand le discours tendanciel est fabriqué à partir d'éléments de langage issu des neurosciences, la pensée groupale domine. Sauf, qu'elle ne traduit plus la réalité de chacun. Un conflit interne apparaît entre ce que l'on pense et ce qu'il faudrait mieux dire pour rester dans le groupe ! Aucun médicament ne soignera ce cap. Bonjour le stress et autres RPS !

### LA DÉMOCRATIE EXISTE-T-ELLE DANS LES ENTREPRISES ?

La question dérange. Dans les entreprises on parlera d'égalité salariale et d'autonomie contrainte sous réserve de contrôle. Quant à la fraternité, elle pourrait prendre d'aspect de l'empathie si jamais elle existe dans les organisations. Si le respect de l'égalité salariale entre hommes et femmes est une obligation légale, il y a souvent encore loin de l'équivalence entre les bulletins de paye des uns et des autres. Quant à l'autonomie, elle relève du management, du domaine d'activité et du grade du salarié dans la structure. Autant de cas d'espèces dont la mise en perspective s'avère impossible (sauf exception pour les entités qui l'ont expérimentée). Resterait la fraternité, vœu pieux que rien n'oblige à respecter et qui dépendra du climat de la structure et de la volonté des dirigeants.

On le constatera, la trilogie républicaine se délite au fur et à mesure que l'on examinera l'actualisation de ses valeurs en entreprise.

Est-ce vraiment si rare et contre-productif que de penser l'organisation du travail suivant les préceptes de notre démocratie ?

### ET SI L'EMPATHIE DEVENAIT LE MOTEUR DE LA COCONSTRUCTION ?

Quand le bébé naît, il tend les bras vers sa mère. Il a besoin de son amour et de sa chaleur. Le besoin d'être aimé ne disparaît pas avec l'âge. Il prendra simplement d'autres formes : reconnaissance, appréciation, ou retour positif d'un geste empathique. L'émotion façonne notre vie, nos comportements et la façon dont on s'inscrit dans la réalité.

On connaît les méfaits du monde virtualisé sans incarnation du geste en situation. Sur internet, la violence visualisée n'a pas de douleur. En remplissant « sale force » ou tout



**ÉLISABETH PROVOST VANHECKE**  
SYSTÉMIENNE ET DIDACTICIENNE DU TRAVAIL



autre reporting, on veillera à objectiver ce qui ne peut pas l'être, les circonstances de la situation et leur résultat.

Si vous le permettez, voici un petit test simple. Un manager demande à un groupe de salariés : « Pour vous, qu'est-ce qu'une table ? » L'un répond, « C'est quatre pieds et un plateau ». Il décrit la table. Une autre personne prend la parole : « La table sert à manger ». La réponse vise un mode de fonctionnement de la table. Un salarié qui ne s'était pas encore exprimé déclare : « La table est aussi un objet d'art ». Le but culturel est pointé. La dernière personne du groupe affirme : « Une table est en chêne ». Son intervention concerne le matériau qui la compose. Et l'on pourrait multiplier les exemples, chaque personne répond de façon subjective à ce qu'est pour elle une table.

Toutes les personnes du groupe ont raison pour chacune d'entre elles. Face à cette situation que fera le manager ? Avec le groupe, il débattrait d'une définition commune. Lors de la discussion, les différents points de vue seront reconnus (ainsi que les personnes qui les ont formulés). Chacun aura fait preuve de liberté de penser et d'empathie vis-à-vis de la représentation des autres.

Dans le jargon systémique, on posera que la définition commune de la table « fait système »

### LES ÉLÉMENTS DE LANGAGE IMPOSÉS DONT FI DE L'APPROPRIATION COMMUNE

On pourrait croire que d'imposer implicitement une parole groupale comme marqueur de l'appartenance à un groupe résout la difficulté (apparente) des positions subjectives diverses. Il ne faut pas oublier que l'acceptation par le groupe d'un individu revêt un langage commun. Tout nouvel embauché y est confronté. Le management pourrait croire qu'intégrer la représentation de la personne dans un discours



préexistant prendrait du temps. Ce temps est celui de l'intégration du nouvel arrivant dans l'entité. Il est celui de la reconnaissance de son identité au travail. Il est celui de l'acceptation de la « diversité » de la richesse humaine requise comme complétude de l'intelligence collective.

Imposer la rigidité du discours est contraire à l'assimilation de la personne dans un groupe.

Ce phénomène est amplifié par l'utilisation des neurosciences dans la communication. Le renversement de la charge de la preuve sur la victime qui devient coupable est un phénomène qui tend à s'installer dans le discours. Pour exemple, le conducteur a été accidenté en se rendant au travail. Il avait pourtant respecté la priorité selon le code de la route. Question : que faisait-il à cet endroit à cette heure-là ? Ne pouvait-il pas circuler sur une autre route ? N'aurait-il pas vu la voiture qui l'a percuté et qui ne respectait pas le stop ? Les occupants du véhicule en tort ont été blessés.

Celui qui a respecté le code de la route devient le coupable de l'accident...

Cet exemple peut apparaître extrême. Et pourtant... dans la vie de tous les jours les cas sont nombreux. Le manager impose au salarié de rédiger un rapport urgent pour le lendemain matin. Il est 17 heures et l'employé doit aller chercher ses enfants à l'école. Le jour d'après quand il présente son rapport au manager, le document est bâclé et témoigne du manque de temps nécessaire à la personne pour le réaliser. Le responsable se met en colère : « Ce n'est pas du travail ! C'est votre faute car c'est vous qui avez accepté de rédiger ce rapport » L'employé ne pourra pas répondre qu'il ne pouvait pas refuser à son manager de rédiger le rapport car celui-ci lui en a intimé l'ordre. Il savait qu'il n'aurait pas le temps de réaliser un travail correct. Il n'a rien dit et s'est chargé de sa réalisation. Pouvait-il refuser sans craindre une sanction ?

Est-il coupable d'avoir obéi ?

Cette injonction paradoxale sera susceptible de créer chez le salarié un conflit cognitif assorti d'une émotion insatisfaisante. C'est ainsi que l'on crée un stress inutile chez la personne sans parler d'une dévalorisation induite au travail !

## POURQUOI PERDURE-T-ON DANS CE QUI NE FONCTIONNE PAS ?

Des idées reçues ont toujours cours du type, seules les réponses en lien direct avec l'objet seront acceptées. Le restant est hors sujet ! Lors d'une réunion de travail, le manager ne validera que les réponses directement reliées à l'objet de la discussion. En entreprise, on fait la chasse aux biais cognitifs (propension ou inclinaison de la personne pour quelque chose ou quelqu'un susceptible de fausser son jugement) Cette action n'est ni fondée ni

représentative de la réalité de la vie !

Pour ceux qui se seraient penchés sur la Loi du 5 septembre 2018 sur l'AFEST (action de formation en situation de travail), ils auront pu apprendre que tout enseignement en situation de travail est lié aux événements, aux interactions, ou aux émotions suscitées par les circonstances et mobilisant le référentiel de savoirs de l'individu. Ainsi l'apprentissage in situ est pollué d'humain. La subjectivité construit la connaissance. C'est la raison pour laquelle, dans l'exemple précédent, pour l'un la table avait 4 pieds et un plateau, pour un autre elle servait à manger, un autre encore elle pouvait devenir un objet d'art et pour une dernière personne, elle était en chêne.

Tenter d'obérer le fonctionnement cognitif, c'est aggraver la personne dans son identité au travail. La façon dont elle apprend en situation est sa caractéristique première. L'empêcher de puiser dans ses souvenirs et ses émotions engrangées, est susceptible de perturber non seulement ses facultés cognitives mais aussi la façon dont elle se construit. Obérer ses biais cognitifs, c'est implicitement ne pas reconnaître l'individu.

Suffirait-il de le décréter pour cela soit ? Il semblerait que le discours ait pris le pas sur la réalité vécue ! Les plus grandes inventions ne sont-elles pas déjà des occurrences qui auraient pu être taxées de « hors sujet » et générées par le hasard... de la cognition, de l'émotion ou de la rencontre ? Personne ne pourra empêcher l'humain d'être ce qu'il est ! Cette forme de management catastrophe ignore sans doute qu'une personne intégrée dans le fonctionnement d'une intelligence collective, s'autorégulera en fonction des valeurs et des critères coconstruits par le groupe. Sans doute ces dirigeants ne veulent pas, ne savent pas, comment impulser cette dynamique...

Les partisans de cette malheureuse pratique et ceux qui imposent des formes langagières inspirées des neurosciences font fi des dégâts que leur action génère chez l'individu. La personne est semblable à un arbre qui ne peut vivre sans toutes ses branches y compris celles qui portent des gourmands...

## Conclusion provisoire

La vérité a ses raisons que le langage dominant ne connaît pas. Chacun a la sienne. Le débat d'idées coconstruit une réalité commune qui s'incarne dans la vie de tout individu. Si fabriquer un but commun prend du temps, l'action collective en est facilitée et l'empathie devient le moteur de la relation. « Si tu veux gagner du temps, fais un détour » (proverbe arabe)

*Élisabeth Provost Vanhecke*

1. 1Film de Thomas Gilou 1997

# POURQUOI LES ENTREPRISES DEVRAIENT CRÉER UNE FONCTION DE DISCERNEMENT HUMAIN





Depuis une quinzaine d'années, les entreprises ont considérablement enrichi leur boîte à outils managériale. Elles ont appris à parler d'engagement, de feedback, de sécurité psychologique, d'inclusion, de conduite du changement, de leadership distribué, de performance durable et, plus récemment, d'intelligence artificielle. Cette évolution répond à une nécessité réelle. Les managers sont exposés à des tensions plus nombreuses qu'auparavant : accélération technologique, incertitude économique, fragmentation géopolitique, fatigue psychique, hybridation du travail, perte de repères collectifs, montée des attentes d'autonomie et de sens.



**MARIE-VICTOIRE CHOPIN**  
DOCTEUR EN PSYCHOLOGIE ET EN SCIENCES  
DU LANGAGE, MBA – APHP.SORBONNE  
UNIVERSITÉ, ÉCOLE DES PONTS BUSINESS  
SCHOOL



Pourtant, cette profusion d'outils produit aussi une forme de trouble. Plus les organisations disposent de méthodes, plus elles découvrent que certaines situations leur échappent. Une matrice peut aider à prioriser, mais elle ne dit pas toujours ce qu'il faut préserver. Un tableau de bord peut objectiver un phénomène, mais il ne saisit pas forcément ce qui se joue dans une équipe qui se tait. Un outil d'IA peut produire une recommandation, mais il ne porte pas la responsabilité de ce qu'elle engage. Un modèle de leadership peut structurer une posture, mais il ne suffit pas à comprendre les affects, les loyautés invisibles, les blessures de reconnaissance ou les récits collectifs qui déterminent la manière dont une décision sera reçue.

L'objection est connue : face aux urgences économiques, aux transformations technologiques et aux contraintes de performance, l'entreprise aurait surtout besoin d'exécution. Cette objection serait juste si la philosophie consistait à suspendre l'action, ou si la psychologie se réduisait à accompagner les fragilités individuelles. Elle devient moins convaincante dès lors qu'on les comprend

comme des disciplines du discernement, c'est-à-dire comme une manière de poser les bonnes questions avant que l'organisation ne s'épuise à répondre aux mauvaises, et comme une capacité à lire ce que les outils ne voient pas toujours : les émotions, les conflits de valeurs, les rapports de pouvoir, les attachements, les récits, les défenses et les dynamiques collectives.

Il faut toutefois préciser de quelle fonction il est question. Les organisations n'ont pas seulement besoin d'un expert du comportement individuel, chargé de mesurer le bien-être, de prévenir les risques psychosociaux ou d'accompagner les personnes en difficulté, même si ces missions demeurent essentielles. Elles ont besoin, auprès des équipes dirigeantes et des collectifs, d'une compétence systémique capable de lire simultanément les affects, les récits, les rôles, les normes, les rapports de pouvoir et les conditions concrètes de l'action. Ce rôle peut être porté par un psychologue systémicien ou un philosophe formé aux sciences humaines du collectif et capable de saisir les enjeux organisationnels. Sa valeur tient à sa capacité à articuler ce que l'entreprise sépare souvent : l'individu et le système, le ressenti et la règle, le sens et l'organisation, la parole et le pouvoir, l'engagement et les conditions réelles qui le rendent possible.

C'est dans cette perspective que les approches systémiques, nourries par la psychologie, la philosophie, la sociologie des organisations et les traditions cliniques du collectif, retrouvent une actualité inattendue. Elles ne viennent pas rendre les dirigeants plus cultivés, ni ajouter un supplément éthique à des décisions déjà prises. Elles répondent à une complexité devenue trop grande pour être gouvernée uniquement par des outils, des données et des méthodes. Ce qu'il faut former désormais, c'est la capacité humaine à tenir ensemble des dimensions que l'outil tend à séparer : raisonner et sentir, décider et douter, agir et interpréter, exercer le pouvoir et reconnaître l'autre, rechercher la vérité et préserver le lien, accepter les cycles de croissance et de crise, soutenir le collectif sans effacer les singularités.

Cette actualité n'est d'ailleurs pas seulement intuitive. Des travaux récents sur la philosophie dans l'éducation au management montrent qu'elle est déjà mobilisée dans de nombreux dispositifs de formation, souvent sous des appellations plus compatibles avec le vocabulaire des organisations : pensée critique, éthique, discernement ou leadership responsable (1).

La question centrale devient alors moins celle de l'efficacité du management que celle de son humanité. Dans un monde où les

systèmes techniques raisonnent de mieux en mieux, qu'est-ce qui demeure spécifiquement humain dans le leadership ? Sans doute la capacité à vivre les paradoxes, à produire du sens, à exercer un jugement incarné, à créer du collectif, à chercher la vérité, à soutenir la vitalité et à répondre de ses actes.

## PENSER DANS LE PARADOXE

Les managers sont encore souvent formés à résoudre des problèmes. Or une grande partie de leur travail consiste à tenir des paradoxes qui ne se résoudront jamais complètement. Une entreprise doit être rapide et juste, innovante et fiable, performante et soutenable, alignée et capable de contradiction, exigeante et protectrice, locale et globale, humaine et technologique. Ces tensions ne disparaissent pas parce qu'un comité a choisi un camp. Elles reviennent autrement, sous la forme de résistances, de conflits, de désengagement, de rigidification ou de perte de confiance.

La philosophie est ici précieuse parce qu'elle apprend à ne pas réduire trop vite la contradiction. Héraclite, dans la Grèce présocratique, pense le réel comme mouvement, tension et devenir. Hegel, au XIX<sup>e</sup> siècle, donne au conflit une place centrale dans le développement de l'esprit et des institutions. Kierkegaard, dans une autre tradition, fait de l'angoisse du choix une expérience constitutive de l'existence. Aristote, enfin, avec la notion de juste mesure, rappelle que la vertu n'est pas l'application mécanique d'un principe, mais l'ajustement d'une conduite à une situation singulière.

Transposées au leadership, ces pensées invitent à une formation plus mature. Il ne s'agit plus seulement d'apprendre à choisir entre A et B, mais de comprendre pourquoi A et B doivent parfois rester en tension. Trop d'autonomie peut devenir abandon ; trop de contrôle peut détruire l'initiative. Trop de transparence peut exposer inutilement ; trop de protection peut infantiliser. Trop de vitesse peut produire de l'injustice ; trop de prudence peut empêcher l'action. Le management adulte commence lorsque le leader cesse de considérer toute tension comme un dysfonctionnement et comprend que certaines contradictions sont la condition même de la vie collective.

Cette compétence devient particulièrement importante dans les périodes d'incertitude économique ou géopolitique. Les organisations y cherchent naturellement des repères simples, des priorités claires, des décisions rapides. Mais l'urgence peut faire croire qu'il faudrait choisir définitivement entre des exigences qui doivent, en réalité, être régulées ensemble. Préserver la trésorerie sans détruire la confiance, accélérer



une transformation sans humilier les métiers existants, utiliser l'IA sans déplacer toute la responsabilité sur les individus, maintenir l'alignement sans étouffer le dissentiment : ce sont moins des problèmes à résoudre que des tensions à gouverner.

## COMPRENDRE LES CYCLES DE L'ORGANISATION VIVANTE

Les entreprises aiment se raconter comme des trajectoires linéaires : croissance, transformation, maturité, performance. Leur vie réelle est plus cyclique. Elles connaissent des phases d'élan, d'expansion, de consolidation, de rigidification, de crise, de perte et de réinvention. Elles traversent des deuils : départ d'un fondateur, disparition d'un métier, fusion, changement d'identité, bascule technologique, perte d'un client structurant, fin d'un modèle économique. Ces événements ne sont pas seulement des étapes de gouvernance ou des jalons de transformation ; ils modifient les attachements, les loyautés et l'image que le collectif se fait de lui-même.

La psychanalyse offre ici un langage que le management utilise trop peu. Freud montre que les sujets sont travaillés par des désirs, des défenses, des pertes et des répétitions qui ne sont pas immédiatement conscients. Dans l'entreprise, ce que l'on appelle résistance au changement peut parfois être un deuil non accompagné. Ce que le dirigeant nomme inertie peut être une fidélité à une histoire collective. Ce que les RH qualifient de désengagement peut correspondre à une impossibilité d'investir un futur qui n'a pas encore trouvé d'objet désirable.

Jung ajoute la dimension des archétypes et des récits collectifs. Une organisation ne vit pas seulement de processus ; elle vit aussi d'images. Le fondateur peut devenir une figure paternelle, le siège une instance froide, le terrain le lieu supposé de la vérité, l'IA un oracle, un monstre ou un sauveur. Ces représentations ne sont pas anecdotiques. Elles conditionnent la réception des stratégies. Une transformation rationnelle peut échouer parce qu'elle ne comprend pas le mythe intérieur de l'organisation qu'elle prétend transformer.

Bion, dans sa théorie des groupes, permet d'aller plus loin. Un collectif peut officiellement travailler sur une tâche tout en étant dominé par des hypothèses inconscientes : dépendance à l'égard d'un chef supposé protéger, attaque-fuite face à un ennemi désigné, attente magique d'une solution future. Le comité croit discuter d'un projet ; il cherche parfois un coupable. L'équipe prétend demander des informations ; elle attend peut-être un contenant. Le collectif célèbre un nouvel outil ; il y dépose parfois une

angoisse qu'aucune technologie ne pourra traiter.

Cette lecture psychodynamique des organisations a été prolongée dans le champ organisationnel, notamment par les travaux de Larry Hirschhorn sur les défenses sociales, ces rituels et mécanismes collectifs par lesquels les organisations tentent de contenir l'anxiété du changement, parfois au prix d'un empêchement du travail réel (2).

Un psychologue ou un philosophe des organisations, lorsqu'il est formé à cette lecture systémique, philosophique et psychanalytique, aide précisément à lire ces cycles et ces déplacements. Il ne s'agit pas de transformer les managers en cliniciens. Le risque d'une psychologie sauvage serait considérable. L'intérêt de cette approche est ailleurs : comprendre les dynamiques collectives, les défenses, les projections, les pertes et les attachements qui traversent une organisation sans réduire les individus à des étiquettes. L'entreprise ne change pas au rythme des slides. Elle change au rythme de ses pertes, de ses défenses, de ses récits et de la capacité de ses membres à réinvestir un avenir.

## FORMER LE JUGEMENT HUMAIN À L'ÂGE DE L'IA

L'intelligence artificielle oblige à distinguer plus rigoureusement raisonnement, calcul, jugement et responsabilité. Un système peut optimiser, inférer, classer, simuler, recommander. Il peut même donner l'impression de raisonner, en produisant une réponse cohérente et immédiatement exploitable. Pourtant, le jugement humain ne consiste pas seulement à parvenir à une conclusion logique. Il consiste à décider dans une situation où plusieurs valeurs sont en conflit, où les conséquences humaines ne sont pas entièrement calculables, où la responsabilité ne peut pas être transférée à la machine.

Socrate, tel que Platon le met en scène, demeure ici d'une étonnante modernité. Sa méthode ne consiste pas à transmettre des certitudes, mais à interroger les évidences. Que voulons-nous dire par performance ? Pourquoi appelons-nous cette attitude une résistance ? Quel présupposé organise notre décision ? Quelle question avons-nous posée à la machine ? Quelle question aurions-nous dû poser ? Le dialogue socratique est un outil managérial d'une grande puissance parce qu'il ralentit la réponse au bon endroit. Il transforme la réunion en enquête, le feedback en clarification, le comité de direction en espace de délibération.

Aristote complète cette méthode par la phronesis, ou la sagesse pratique. Dans

l'Éthique à Nicomaque, il distingue le savoir théorique qui démontre, le savoir technique qui produit, et le jugement pratique qui permet d'agir avec justesse dans une situation concrète. C'est cette dernière compétence qui manque souvent aux organisations saturées de méthodes. Le management contemporain est très riche en savoirs techniques ; il l'est moins en sagesse pratique. Or, dans la plupart des cas, les décisions importantes demandent d'arbitrer entre justice et rapidité, loyauté et transparence, performance et soutenabilité, autonomie et cadre.

Cette redécouverte de la sagesse pratique traverse aujourd'hui une partie de la littérature en éthique des affaires, qui voit dans la phronesis une vertu managériale centrale, précisément parce qu'elle articule jugement moral, expérience et contexte (3). C'est aussi tout l'enjeu des travaux sur la délibération pratique en formation managériale : apprendre aux managers à choisir entre plusieurs cadres d'action possibles, plutôt qu'à appliquer mécaniquement une théorie unique (4).

Kant ajoute la limite morale : une personne ne peut jamais être traitée simplement comme un moyen. Cette exigence devient très concrète lorsque les entreprises utilisent des systèmes de scoring, d'évaluation algorithmique, de prédiction de performance ou de sélection automatisée. L'IA peut éclairer une décision ; elle ne doit pas faire disparaître le sujet humain qu'elle concerne. Arendt, enfin, rappelle que l'action engage celui qui agit dans un monde commun. Le leader de demain devra moins prouver qu'il sait tout que montrer qu'il sait encore juger, c'est-à-dire choisir, expliciter, assumer et répondre.

L'IA rendra peut-être les réponses plus abondantes. Mais elle rendra surtout plus rare la capacité humaine à décider quelles questions méritent d'être posées, quelles valeurs doivent être protégées et quelles conséquences doivent être assumées. Former les managers à l'IA ne peut donc pas se limiter à former des utilisateurs compétents. Il faut aussi former des sujets capables de résister à la passivité cognitive que produit parfois une réponse plausible, et capables de maintenir une responsabilité humaine lorsque le système technique donne l'impression d'avoir déjà pensé.

## **REPENSER LE COLLECTIF COMME SYSTÈME AFFECTIF, SYMBOLIQUE ET POLITIQUE**

La plupart des formations managériales restent centrées sur l'individu : son style, son assertivité, son intelligence émotionnelle, sa capacité à donner du feedback ou à conduire une réunion. Cette approche est nécessaire,

mais elle ne suffit pas. Les décisions se fabriquent dans des champs collectifs. Une équipe a une mémoire, des loyautés, des mythes, des interdits, des places implicites. Elle peut devenir intelligente ou défensive. Elle peut transformer le désaccord en apprentissage ou en menace. Elle peut chercher la vérité ou protéger son appartenance.

Hegel est essentiel pour comprendre que le collectif est d'abord un espace de reconnaissance. Les individus ne cherchent pas seulement à être rémunérés, évalués ou informés. Ils veulent être vus comme compétents, utiles, légitimes, capables de contribuer à un monde commun. Beaucoup de conflits d'entreprise sont ainsi des conflits de reconnaissance mal nommés. Une équipe se sent méprisée par le siège, un métier se sent déclassé, un manager intermédiaire se sent pris entre des injonctions contradictoires sans que la complexité de sa position soit reconnue.

Arendt permet de penser le pouvoir autrement que comme une domination. Pour elle, le pouvoir naît de l'action concertée, lorsque des personnes différentes peuvent apparaître, parler, initier et construire ensemble. Habermas prolonge cette intuition en posant les conditions d'une discussion légitime : qui peut parler, quelles raisons peuvent être contestées, comment une décision peut être justifiée devant ceux qu'elle affecte. Gadamer ajoute que comprendre autrui ne consiste pas à appliquer une technique d'écoute, mais à entrer dans son horizon, avec le risque que cette rencontre transforme notre propre compréhension.

Ces approches sont essentielles pour les boards et les CODIR. En période d'incertitude économique ou géopolitique, les organisations recherchent naturellement l'alignement. Mais l'alignement peut devenir une forme de silence. La loyauté peut se confondre avec la conformité. Le collectif peut préférer l'appartenance à la vérité. Former les leaders au dissentiment, ce n'est pas encourager la contestation permanente ; c'est créer des conditions dans lesquelles le désaccord devient une ressource de lucidité. Une organisation mature n'est pas celle où tout le monde peut tout dire en théorie. C'est celle qui supporte réellement que la vérité modifie les places, les décisions et les récits.

Cette dimension collective est décisive pour les RH. On ne forme pas seulement des managers capables de mieux s'exprimer ; on forme des personnes capables de faire émerger une parole collective moins défensive. Cela suppose de savoir observer les silences, les alliances implicites, les loyautés invisibles, les sujets systématiquement évités, les figures qui concentrent l'idéalisation ou l'agressivité. Une



équipe peut avoir tous les rituels du dialogue sans produire de vérité si le coût symbolique de la parole demeure trop élevé.

## RETROUVER L'INCARNATION ET L'AGENTIVITÉ

L'un des impensés des discours sur l'IA tient à leur abstraction. Ils parlent de compétences, de cognition, d'automatisation, de productivité. Ils oublient souvent que l'humain pense depuis un corps. La peur se sent dans la voix, l'humiliation dans la posture, la confiance dans le rythme d'un échange, la fatigue dans la disponibilité attentionnelle. Une organisation n'est pas seulement un système de décision ; c'est un monde vécu par des corps exposés, traversés par des histoires relationnelles, des attentes de reconnaissance et des expériences de sécurité ou de menace.

Merleau-Ponty est ici précieux. Sa phénoménologie rappelle que le corps n'est pas un objet que nous possédons, mais notre manière d'être au monde. Appliquée au travail, cette idée conduit à penser l'agentivité non comme une compétence abstraite, mais comme un sentiment concret de prise sur le réel. Un collaborateur agit lorsqu'il se sent reconnu en tant qu'un sujet capable d'initiative, lorsqu'il peut comprendre le cadre, éprouver que sa parole a un effet, sentir que son corps n'est pas en alerte permanente.

Les travaux fondateurs de William Kahn sur l'engagement et le désengagement au travail avaient déjà montré que l'engagement personnel suppose des conditions psychologiques de sens, de sécurité et de disponibilité ; trois dimensions que les approches purement instrumentales du management tendent encore trop souvent à sous-estimer (5).

Les neurosciences sociales rejoignent ici la philosophie et la psychanalyse. Une remarque humiliante, une interruption répétée, une absence de reconnaissance, une ambiguïté persistante dans la parole managériale deviennent des signaux corporels qui modifient la capacité à contribuer. La sécurité psychologique, comprise comme une dynamique vivante plutôt qu'un état stable, trouve ici une extension naturelle : l'agentivité se cultive dans la cohérence des signaux, dans la qualité des interactions et dans la capacité du collectif à absorber l'inconfort sans se fragmenter.

Cette approche permet de comprendre pourquoi certaines politiques managériales échouent malgré de bonnes intentions. Une entreprise peut afficher l'autonomie tout en envoyant des signaux de contrôle permanent. Elle peut valoriser la prise d'initiative tout en sanctionnant subtilement les erreurs. Elle peut

encourager la parole tout en récompensant ceux qui ne dérangent pas. L'agentivité ne se décrète pas ; elle se vérifie dans l'expérience corporelle et relationnelle que les individus font du système.

## INTERROGER LE POUVOIR DES OUTILS

Loin d'être neutres, les outils managériaux distribuent la visibilité, la légitimité, la parole, la sanction et la récompense. Ils produisent des normes. Ils disent implicitement ce qui compte. Ils peuvent soutenir l'agentivité ou organiser l'auto-surveillance. C'est pourquoi la question du pouvoir doit revenir au cœur de la formation des managers.

Foucault est central pour comprendre cette dimension. Il montre que le pouvoir ne se réduit pas à l'ordre donné d'en haut ; il circule dans les dispositifs, les normes, les classifications, les procédures, les formes de savoir. Un outil de feedback peut ouvrir la parole ou créer une vigilance permanente. Une culture de responsabilisation peut donner de la liberté ou déplacer la culpabilité vers les individus. Un système d'IA RH peut réduire certains biais ou en produire de nouveaux, plus opaques. Un indicateur peut rendre visible une réalité négligée ou faire disparaître tout ce qu'il ne mesure pas.

Dans l'imaginaire collectif, le pouvoir est souvent confondu avec la domination cynique. Relire Machiavel permet de sortir de cette caricature. Il ne s'agit pas d'y chercher un manuel de manipulation, mais de reconnaître que le pouvoir obéit à une logique propre, que les intentions morales ne suffisent pas toujours à produire des effets justes, et que la naïveté politique peut elle-même devenir destructrice. Former les managers au pouvoir ne consiste donc pas à leur apprendre à dominer. Cela consiste à leur apprendre à voir ce que leurs décisions, leurs outils, leurs silences et leurs dispositifs produisent sur les marges d'action des autres.

Ce point est particulièrement sensible pour les RH, car beaucoup d'outils contemporains se présentent comme neutres : plateformes d'engagement, baromètres, feedbacks continus, people analytics, IA de recrutement ou de mobilité interne. Leur intérêt peut être réel. Mais leur puissance tient précisément à leur capacité à organiser ce qui devient visible, comparable, mesurable et discutable. Une fonction de discernement humain aurait pour rôle d'interroger non seulement l'efficacité de ces dispositifs, mais leur effet sur la liberté, la confiance, la reconnaissance et le rapport des individus à eux-mêmes.

## REDONNER AU TRAVAIL SA DIMENSION DE SENS, DE

## BONHEUR ET DE CRÉATIVITÉ

Le sens est devenu un mot usé par son succès. Il est souvent traité comme un récit corporate, un élément de marque employeur, un levier d'engagement. Platon permet de revenir à une interrogation plus exigeante : quel bien poursuivons-nous réellement ? Que sert l'organisation au-delà de ses indicateurs et de ses éléments de langage ? Cette question ne concerne pas seulement la finalité affichée, mais aussi l'expérience concrète du travail. Lorsque tout devient reporting, pilotage, optimisation et prédiction, que reste-t-il du métier vécu, de la relation au geste, au client, au collectif, à l'œuvre accomplie ? Frankl donne à cette interrogation une profondeur existentielle. Le sens n'est pas ce que l'on consomme pour se sentir mieux ; il est ce à quoi l'on répond par ses actes.

Le bonheur mérite la même clarification. Aristote, avec l'eudaimonia, ne le réduit pas à une émotion agréable. Il le pense comme accomplissement d'une vie active, orientée vers une finalité et une forme d'excellence. Épicure invite à distinguer les désirs nécessaires des désirs vains, rappel utile dans des organisations qui usent parfois de la comparaison, du statut et de la visibilité jusqu'à l'épuisement. Spinoza pense la joie comme une augmentation de puissance d'agir. Nietzsche y ajoute l'intensification de la vie, la capacité à créer des valeurs plutôt qu'à seulement reproduire celles du groupe. Freud, avec la libido entendue comme un élan de vitalité, permet de repenser la motivation comme capacité d'investissement dans un objet désirable : un projet, un métier, une équipe, une mission, une reconnaissance.

Le rôle du manager n'est donc pas de rendre les personnes heureuses au sens superficiel et statique du terme. Il est de créer les conditions dans lesquelles elles peuvent se sentir vivantes, utiles, reconnues, capables de progresser dans une dynamique positive et d'investir leur énergie dans un travail qui ne les diminue pas. Le bonheur au travail ne tient pas à l'absence d'effort. Il tient à la possibilité d'éprouver que cet effort augmente quelque chose en nous : compétence, lien, fierté, puissance d'agir, contribution au monde.

Cette question rejoint directement celle de la motivation. Une organisation peut multiplier les dispositifs d'engagement sans comprendre où circule réellement la vitalité. L'énergie peut aller vers le projet, mais elle peut aussi être captée par la défense, la plainte, la rivalité ou le cynisme. Elle peut se retirer lorsqu'un futur n'est plus désirable, lorsqu'un métier se sent diminué ou humilié, lorsqu'une contribution n'est plus reconnue. Former les managers à cette lecture

consiste à comprendre que les humains ne s'engagent durablement que dans ce qui peut être investi comme mouvant, vivant, utile et digne.

La créativité prolonge cette réflexion. Elle naît d'un climat où il est possible de formuler une hypothèse fragile, étrange, incomplète, sans être immédiatement corrigé ou ridiculisé. Winnicott, avec le jeu et l'espace transitionnel, montre que la créativité suppose un lieu intermédiaire entre le réel et l'imaginaire, où l'on peut essayer sans être détruit par le jugement. Bergson, avec l'élan vital et la durée créatrice, rappelle que le vivant ne se laisse pas réduire à une mécanique. Arendt, enfin, pense l'action comme une capacité d'introduire du nouveau dans le monde. Une organisation trop sérieuse tue souvent les idées avant qu'elles aient eu le temps de devenir intelligentes.

## UNE FONCTION DE DISCERNEMENT HUMAIN DANS L'ENTREPRISE

Ces apports dessinent une proposition très concrète. Les entreprises devraient intégrer au plus près de leurs lieux de décision une fonction de discernement humain, portée notamment par des psychologues des organisations formés aux approches philosophiques, psychanalytiques, sociologiques et systémiques. Cette fonction ne relèverait pas du supplément culturel ni de l'intervention décorative lors de séminaires inspirants. Elle deviendrait un appui régulier pour les leaders, les CODIR, les boards et les RH.

Auprès des boards, cette fonction pourrait éclairer les dilemmes que les indicateurs ne résolvent pas : usages de l'IA, arbitrages entre rentabilité et responsabilité, effets humains des restructurations, cohérence entre les valeurs affichées et les choix réels. Auprès des CODIR, elle aiderait à lire les paradoxes, les récits implicites, les conflits de reconnaissance, les dynamiques défensives, les angles morts du pouvoir. Auprès des RH, elle contribuerait à concevoir des formations qui ne se contentent pas d'ajouter des outils, mais développent la capacité de questionner, de délibérer, d'écouter les affects, de reconnaître les cycles, de soutenir le dissentiment, de préserver l'agentivité et de faire circuler la vitalité.

Cette fonction pourrait prendre des formes très concrètes : séminaires socratiques sur des décisions complexes, ateliers de délibération éthique autour de l'IA, supervision collective de CODIR, analyse des pratiques managériales, lecture systémique des résistances avant une transformation, travail sur les récits fondateurs d'une organisation, dispositifs de contradiction structurée dans les comités, accompagnement des managers dans les phases de deuil



organisationnel. Elle pourrait aussi intervenir en amont des grands projets technologiques, non pour ralentir leur déploiement, mais pour interroger les effets humains, symboliques et politiques des dispositifs introduits.

Il faut cependant éviter une dérive. Faire de la philosophie un nouvel objet de communication interne, ou de la psychologie une technologie supplémentaire d'adaptation des individus aux contraintes de l'organisation, reviendrait à manquer leur apport essentiel. Leur rôle n'est pas d'aider l'entreprise à rendre les salariés plus dociles, mais de l'obliger à penser les conditions dans lesquelles elle demande aux humains de s'engager. Une philosophie réduite à quelques citations inspirantes, une psychanalyse utilisée pour pathologiser les résistances, une psychologie mobilisée seulement pour restaurer l'engagement sans interroger le système deviendraient exactement ce qu'elles devraient permettre de questionner.

Il ne s'agirait donc pas d'enseigner Platon ou Freud comme des monuments culturels, mais de les mobiliser comme des instruments de lecture du réel humain. Socrate pour questionner. Platon pour distinguer vision et illusion. Aristote pour former le jugement pratique. Les stoïciens pour traverser l'incertitude. Spinoza pour comprendre les affects. Kant pour protéger la dignité. Hegel pour penser la reconnaissance. Nietzsche pour interroger les valeurs mortes. Freud, Jung, Bion et Winnicott pour lire l'inconscient, les récits, les groupes et la créativité. Foucault pour examiner les dispositifs de pouvoir. Arendt, Habermas et Gadamer pour reconstruire les conditions d'un collectif capable de parole et d'action.

À mesure que les entreprises se dotent de systèmes plus puissants, elles découvrent une limite humaine. Elles auront davantage de données, davantage de modèles, davantage d'automatisation. Elles auront aussi besoin de davantage de jugement, de présence, de vérité, de courage et de sens. Ce que la philosophie, la psychologie et la psychanalyse apportent à l'entreprise n'est pas une profondeur décorative. Elles rappellent que l'humain n'est pas seulement celui qui raisonne, ni seulement celui qui ressent, ni seulement celui qui produit. Il est cet être paradoxal qui cherche du vrai, du lien, de la reconnaissance, de la joie, de la créativité et une part d'action dans un monde qui ne cesse de lui échapper.

Former les leaders à cette complexité est peut-être l'une des conditions pour que les organisations restent humaines au moment même où elles deviennent plus intelligentes techniquement.

## Références scientifiques indicatives

Jasinska, A. (2025). "Undercover philosophy? Demystifying philosophy for management education." *Journal of Management Development*, 44(3), 431-440.

Hirschhorn, L. (1988). *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*. MIT Press.

Bachmann, C., Habisch, A., & Dierksmeier, C. (2018). "Practical Wisdom: Management's No Longer Forgotten Virtue." *Journal of Business Ethics*, 153(1), 147-165.

Gersel, J., & Thaning, M. S. (2020). "The Plight to Choose: Cultivating Practical Deliberation in Management Learning and Education." *Journal of Management Education*, 44(5), 663-676.

Kahn, W. A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

*Maria-Victoire Chopin*





# D'UNE IA QUI REMPLACE LE TRAVAIL À UNE IA QUI LE RENFORCE : L'ÉCLAIRAGE DU PAPE LÉON XIV





# « Magnifica Humanitas », l'encyclique de Léon XIV publiée le 25 mai 2026, parle un peu de technologie mais beaucoup du travail. Elle montre que notre conception du travail détermine la façon dont nous approchons l'IA.



## MARTIN RICHER

CONSULTANT EN RESPONSABILITÉ SOCIALE  
DES ENTREPRISES, FONDATEUR DE  
MANAGEMENT & RSE ET CO-PRÉSIDENT DE  
METIS EUROPE



L'IA n'est pas neutre et son déploiement « par défaut » conduit les entreprises à privilégier l'« IA d'effacement », qui vise à supprimer le travail humain par l'automatisation, la dévalorisation de l'expertise et la fragilisation des trajectoires professionnelles. Dans un monde instable, ces gains individuels ne se transforment pas en efficacité collective : selon le MIT, plus de 80 % des entreprises ont expérimenté l'IA générative, mais moins de 5 % des projets produisent un ROI.

Ce constat ouvre la voie à une intention alternative : l'« IA capacitante ». Elle remet le travail réel au centre, associe les métiers, augmente le pouvoir d'agir, le jugement et l'apprentissage dans l'activité. Elle renforce le travail humain plutôt que le remplacer.

## 1 - L'ENCYCLIQUE TÉMOIGNE DE L'OPPOSITION ENTRE IA D'EFFACEMENT ET IA CAPACITANTE

Léon XIV écrit : « Nous ne pouvons pas considérer l'IA comme moralement neutre ». Tout dispositif technique implique des choix : ce qu'il mesure, ce qu'il ignore, ce qu'il optimise. Sur cette base, il rejette une IA qui réduit le travail à une variable d'ajustement et défend une IA orientée vers la dignité, le pouvoir d'agir, la délibération et la responsabilité.

Déployée « par défaut », l'IA suit les logiques dominantes — productivisme, réduction des coûts, substitution — et devient une IA d'effacement. Le pape décrit les risques : « Les prétendues intelligences artificielles ne vivent pas d'expérience (...), ne savent pas de l'intérieur ce que signifient l'amour, le travail, l'amitié, la responsabilité ». L'automatisation devient aveugle aux dimensions essentielles du travail réel : jugement, relation, maturation.

Face à cela, il appelle à une IA qui renforce les capacités humaines : « La transformation numérique nous invite à protéger la dignité du travail et à préserver la liberté contre toute dépendance et toute marchandisation ». L'IA doit être au service du « développement intégral » de la personne, non de la seule optimisation technique.

## 2 - LES CINQ ARGUMENTS DU PAPE EN FAVEUR D'UNE IA CAPACITANTE

### 1. Le travail comme lieu de dignité

« Le travail n'est pas un simple instrument, mais il exprime et renforce la dignité de notre vie ».

Une IA qui efface le travail détruit cette dimension anthropologique ; une IA capacitante la protège.

Pour les RH : dégrader la dignité du travail détruit engagement, motivation et qualité.

### 2. Le discernement humain est irremplaçable

Les IA « n'ont pas de conscience morale : elles n'assument pas le poids des conséquences ». Le pape met en garde contre l'illusion de la relation avec la technologie comme si c'était une vraie personne.

Pour les RH : les décisions complexes exigent un jugement humain ; une IA qui le soutient réduit erreurs et risques.

### 3. L'inclusivité : protéger les plus vulnérables

Il dénonce les « nouvelles formes d'esclavage » : « Des adolescents et des enfants travaillent dans des conditions dangereuses (...), des

corps marqués, mutilés, usés pour que le flux de calcul ne s'interrompe pas ». Et insiste : « Il est essentiel d'investir dans une formation et une reconversion accessibles ».

Pour les RH : une IA capacitante stabilise les équipes et repose sur la formation de tous.

#### 4. La responsabilité : éviter les zones grises

Léon XIV dénonce les systèmes qui « réduisent les personnes à des instruments » et appelle à « une attention responsable envers la famille humaine ».

Pour les RH : une IA qui dilue la responsabilité augmente les risques ; une IA capacitante clarifie les rôles et sécurise les processus.

#### 5. La gouvernance : orienter l'IA par une intention collective

Le pape critique une innovation sans finalité. Il appelle à « désarmer l'IA », c'est-à-dire la soustraire à la logique de compétition armée — économique, sociale, cognitive — et à relier l'IA au projet d'entreprise, à la raison d'être, au pacte social.

Pour les RH : une IA sans intention produit des gains individuels mais pas d'efficacité collective ; une IA orientée par le travail réel crée de la valeur organisationnelle.

### 3. POURQUOI CES ARGUMENTS PARLENT DIRECTEMENT AUX MANAGERS ET DIRIGEANTS

L'encyclique propose un cadre moral qui rejoint les enjeux RSE, ESG, qualité de vie au travail. Mais c'est aussi un plaidoyer pour l'entreprise de demain.

#### Performance collective

Léon XIV rappelle que « la compétitivité se soucie rarement de la durabilité sociale ». L'IA peut appréhender le travail prescrit mais ne comprend pas le travail réel. Une IA d'effacement fragmente ; une IA capacitante capitalise les savoir-faire, renforce la coopération, la qualité du travail et la culture d'entreprise.

#### Réduction des risques

Léon XIV met en garde contre « la logique du rejet », les systèmes qui substituent l'humain et une IA qui affaiblit le jugement ou dilue la responsabilité. Pour un dirigeant, c'est un argument décisif : sécurité, conformité, réputation.

#### Attractivité et engagement

Le pape souligne que le travail est « un domaine déterminant où se forge l'identité ». Une IA capacitante renforce le sens, la maîtrise et la motivation. Dans un contexte de pénurie de compétences et de rotation du personnel, c'est

un levier stratégique.

#### Résilience organisationnelle

Le pape avertit : « à court terme, il peut sembler avantageux de réduire le coût du travail ou de maximiser l'efficacité financière, mais à long terme, cela sape les fondements mêmes de la vie en société ; tandis que l'on célèbre les succès technologiques, la structure sociale s'érode progressivement, comme sous l'effet d'un virus silencieux ». Il met en garde contre les effets sociaux de la substitution technologique. Une IA capacitante stabilise les équipes, réduit les tensions et soutient la qualité.

#### Alignement éthique et stratégique

Léon XIV affirme que l'innovation doit intégrer « une responsabilité des entreprises qui inclue la qualité et la dignité du travail parmi les indicateurs de réussite ». Pour un Comex, c'est un argument d'alignement stratégique, alliant performance, innovation et responsabilité.

### CONCLUSION

Pour les dirigeants et les professionnels des RH, l'encyclique fournit trois messages clés :

Une IA qui remplace le travail humain détruit les savoir-faire distinctifs et les sous-jacents de la performance durable.

Une IA qui renforce le travail améliore les fondements de la compétitivité : qualité, agilité et implication.

L'intention stratégique est la condition du ROI : sans orientation partagée, l'IA est vouée à l'échec.

L'intention de l'encyclique est parfaitement éclairée par une phrase qu'a prononcée le pape lors de son discours devant le parlement espagnol, quelques jours après sa publication : « Notre discernement doit se concentrer sur la place qu'occupe la personne humaine dans nos décisions et sur la manière dont se posent aujourd'hui sous un jour nouveau la dignité du travail, la solidarité, la politique sociale et le bien commun ». C'est en toute laïcité que je la fais mienne.

**Pour aller plus loin :** « Les papes et les racines chrétiennes de la RSE » <https://management-rse.com/les-papes-et-les-racines-chretiennes-de-la-rse/>

Martin RICHER



# LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL À HORIZON 2030 : LE DRH, ARCHITECTE DE LA PERFORMANCE DURABLE



**L**a santé mentale, en révélant comment le travail est conçu, piloté et vécu, est indicatrice de l'attractivité des organisations. Mais une performance durable n'est possible qu'au prix d'une transformation du travail réel, portée par les DRH.



**NICOLAS CENTINI**  
DRH ADJOINT EN UNITÉ SPÉCIALISÉE -  
GENDARMERIE NATIONALE

**GUILLAUME CLEMENT**  
DIRECTEUR DU PÔLE ACCUEIL &  
HOSPITALITÉ, MARIANNE INTERNA-  
TIONAL

**MARINE GRENOUILLOUX**  
GROUP HR DIGITAL LEADER, VALEO

**MICHEL JAKIMOVITCH**  
DRH @BANQUE FRANÇAISE MUTUA-  
LISTE

**STÉPHANIE LABADY**  
HR LEADER | ORGANIZATIONAL  
STRATEGY & TRANSFORMATION

**CLERVIE POIRIER**  
RESPONSABLE RH, WELLNESS TRAI-  
NING

**KARINE SAVARY-BATAILLE**  
CONSEIL EN STRATÉGIE RH ET MARQUE EM-  
PLOYEUR

**NANA SOULEY**  
EXECUTIVE AND FINANCIAL MANAGER EUROPE,  
TAIDEN EUROPE

**LA PERFORMANCE CRÉATRICE D'UNE DETTE  
MENTALE INVISIBLE**

«Le travail, c'est la santé !» chantait Henri Salvador en 1965, et c'est prouvé : le travail est vecteur de santé mentale. Il donne un cadre, structure l'identité, crée du lien social et nourrit l'utilité individuelle.

Pourtant, le paradoxe s'installe : si le sur-engagement a dopé les résultats passés, il érode désormais le capital humain qui les a rendus possibles. Il a généré une "dette mentale" qui fragilise la performance d'aujourd'hui et de demain. Cette dette est le produit d'une



intensification cognitive non régulée, qui coûte cher : jusqu'à 45 % d'absentéisme psychique (1), 7,3 % de productivité globale perdue (2), 3 000 € par salarié et par an (3).

Une enquête menée en ligne auprès de 159 professionnels confirme l'urgence d'un virage stratégique au-delà des effets d'annonces : 65 % des sondés anticipent une dégradation de la santé mentale d'ici 2030, mais seuls 23 % déclarent que leur entreprise dispose d'un plan structuré (4). Le décalage entre discours et action devient un risque.

## UNE PRESSION SYSTÉMIQUE INTENSIFIANT DANS UN MONDE BANI

L'horizon 2030 s'inscrit dans un environnement BANI (Brittle, Anxious, Non-linear et Incomprehensible), marqué par une instabilité permanente, une forte anxiété collective et des transformations difficiles à anticiper. Les tensions externes s'invitent dans l'entreprise, impactant la santé mentale des salariés : instabilité géopolitique, vieillissement de la population (allongement des carrières et proche-aidance), ou encore changement climatique (62% des jeunes actifs se déclarant éco-anxieux) (5).

Ces éléments renforcent la quête d'alignement entre valeurs personnelles et mission de l'organisation qui passent d'avantages aux pré-requis : nécessité de trouver un sens à son travail, recherche de justice organisationnelle, reconnaissance, autonomie, équilibre vie pro/perso et bien-être. En témoigne ce chiffre : 91 % des talents font désormais de la santé mentale un critère déterminant dans le choix d'un employeur (6). Sans transformation structurelle du travail, la fatigue chronique accélérerait un désengagement massif.

## L'ASPHYXIE COGNITIVE SILENCIEUSE DU TRAVAIL NUMÉRIQUE

Loin de simplifier le travail, la transformation numérique l'a densifié, entraînant une surcharge cognitive qui sature les capacités de réflexion, décision et empêche la prise de recul : "techcélation", "infobésité", "hyper-réactivité", "laisse numérique". L'accumulation d'outils collaboratifs déployés sans substitution a créé un «millefeuille communicationnel» qui colonise désormais l'attention des collaborateurs.

Les chiffres parlent : un manager passe plus de 7h par semaine à traiter ses mails, et ce chiffre est en augmentation de 19% et 50% d'entre eux sont traités en moins d'une heure. Comment le cerveau humain peut-il gérer l'ensemble de ces sollicitations ? Comment maintenir la qualité du travail quand la fatigue devient structurelle ?

## L'IA : LEVIER D'EFFICIENCE ET DE BIEN-ÊTRE OU ACCÉLÉRATEUR D'ÉPUISEMENT ?

L'intelligence artificielle générative est par

essence ambivalente. Entre promesse d'un gain de temps par l'automatisation des tâches répétitives au profit d'activités à forte valeur ajoutée, et piège d'une densification du travail et de l'infobésité.

Et une nouvelle question émerge : que faire du temps gagné ? Réinvestissement immédiat dans des tâches plus complexes, intensifiant le rythme et accroissant la surcharge cognitive, réallocation au "deep work" ou temps de récupération, permettant d'améliorer la qualité du travail et de soutenir une performance durable ?

L'enjeu n'est pas technologique, mais bien organisationnel et managérial, car c'est la manière dont l'IA est intégrée dans le travail réel qui déterminera son impact positif ou négatif sur la santé mentale.

## LE RISQUE DU "MENTAL-HEALTH WASHING"

Face à l'urgence, les entreprises réagissent : cellules d'écoute, applications bien-être, formations à la gestion du stress, etc. Ces initiatives traitent les symptômes de manière individuelle et palliative, sans pour autant traiter des causes. Elles donnent aussi aux directions le sentiment d'avoir «fait le job» et de répondre à leur obligation légale.

Le risque est de reproduire les dérives du greenwashing : tant que les organisations ne s'attaquent pas aux conditions de travail et aux enjeux de management, la santé mentale continuera de se dégrader.

En traitant la santé mentale sous l'angle court-termiste, les entreprises adoptent une stratégie coûteuse à long terme, mettant en péril la pérennité des organisations. Cependant la prévention primaire est rentable : 1 € investi = 7,3€ d'économies sociales et opérationnelles (8).

## LA SANTÉ MENTALE, UN ENJEU DE GOUVERNANCE

Le sujet de la santé mentale doit désormais figurer à l'agenda des COMEX. Elle devient un levier de performance, un indicateur ESG, un critère d'attractivité et un pilier de continuité d'activité. Son pilotage devient un enjeu de souveraineté interne. Il ne s'agit plus de la traiter comme une «dépense sociale», mais de considérer le capital psychologique comme un actif stratégique de l'entreprise devant être développé et valorisé.

L'enjeu pour les dirigeants est donc désormais de mieux intégrer les réalités humaines du travail dans le pilotage de la productivité et de la rentabilité, et d'arbitrer explicitement entre performance immédiate et performance durable.

## LE DRH DE 2030, ARCHITECTE DU TRAVAIL RÉEL

La fonction RH change de paradigme : le DRH

devient l'architecte du travail réel, en pilotant le capital humain. L'enjeu n'est pas d'aider les collaborateurs à mieux résister, mais de réduire l'usure à la source en repensant l'organisation du travail, et en transformant les mécanismes mêmes de sa production.

Cette ingénierie du travail réel repose sur des leviers complémentaires. Elle implique d'abord de réguler les flux, en alignant les exigences de performance avec les capacités cognitives réelles des équipes. Elle suppose également de protéger l'attention, en limitant la dispersion et en restaurant les conditions d'un travail de qualité. Elle nécessite de valoriser les compétences critiques, en sécurisant les savoirs et en anticipant les besoins d'upskilling. Elle exige aussi d'accompagner l'intégration de l'IA, afin de préserver l'autonomie, l'esprit critique et le sens du métier.

Enfin, les managers intermédiaires se retrouvent eux-mêmes pris dans l'étau d'injonctions paradoxales : exigences de performance, transformations permanentes et soutien aux équipes. Ils deviennent ainsi des régulateurs essentiels, mais aussi une population particulièrement exposée à l'intensification du travail. La fonction RH devra donc renforcer le management de proximité, pour faire des managers de véritables régulateurs du travail réel, capables de détecter les signaux faibles, d'ajuster les charges, de soutenir les collectifs tout en préservant leur santé mentale.

## REPLACER L'HUMAIN AU COEUR DE LA PERFORMANCE

Les entreprises qui feront la différence ne seront pas celles qui auront le mieux communiqué sur le bien-être, mais celles qui auront adopté une démarche éthique : questionner leurs modèles de fonctionnement, distinguer les pratiques vertueuses de celles qui fragilisent le travail et altèrent la santé mentale des collaborateurs. On ne peut pas indéfiniment créer de la valeur en dégradant la ressource qui la produit.

Passer du curatif, au préventif et au transformatif n'est pas un luxe, mais une nécessité. En protégeant et en cultivant le capital psychologique de leurs collaborateurs, les organisations assurent leur propre avenir.

Mais les organisations sont-elles réellement prêtes à faire de cette exigence un fondement durable de leur gouvernance ?

## CAP SUR 2030 !

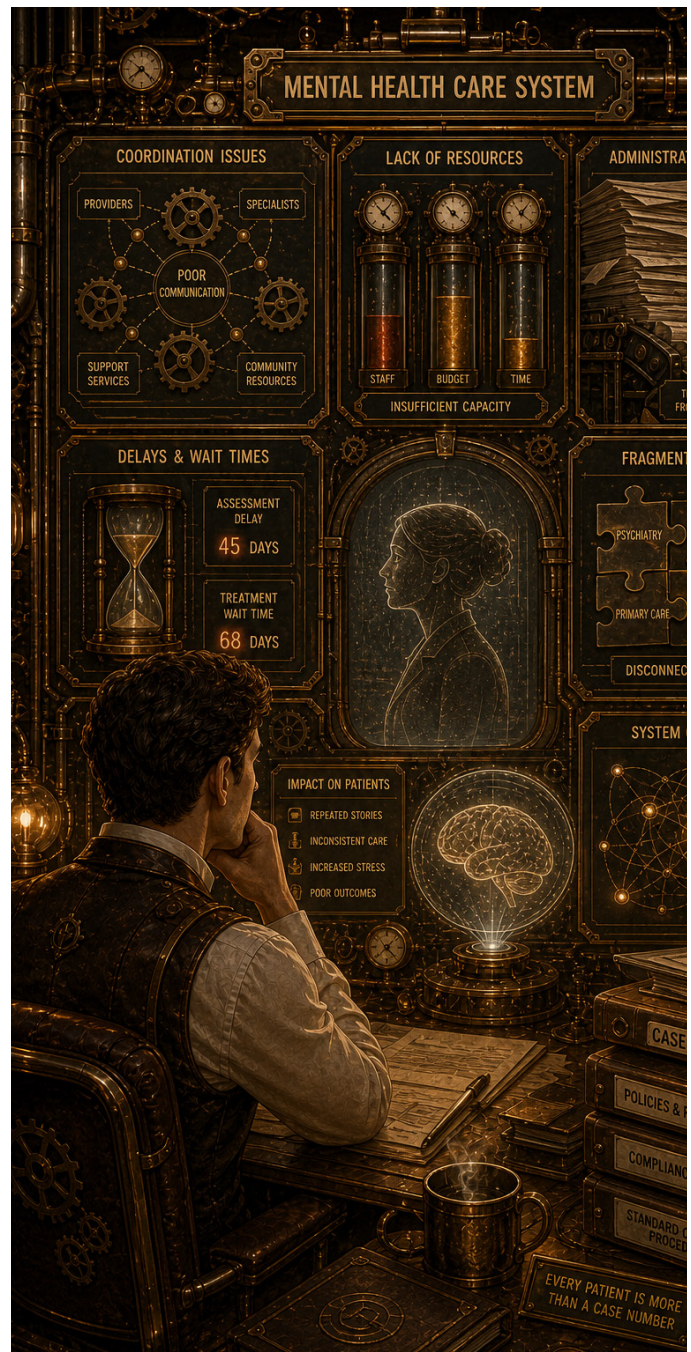
### Références

- OpinionWay, 2025
- Camy Puech, président du cabinet Qualisocial et co-président de la Charte pour la Santé Mentale au Travail
- Deloitte Mental health & employers - Refreshing the case for Investment, 2020

et Baromètre de la santé mentale - TEALE, 2025.

- Qualisocial / Ipsos, 2025
- CNRS, 2024
- Workmonitor, 2024
- Baromètre de l'OICN, 2025.
- EU-OSHA, 2022

*Nicolas Contini & Guillaume Clement & Marine Grenouilloux & Michel Jakimowitch & Stéphanie Labadie & Clémence Joiner & Karine Savary-Bataille & Nana Souley*





A photograph of two women in a modern office setting. The woman on the left is seated at a white desk, working on a large white monitor. She is wearing a white shirt and a dark vest. The woman on the right is seated at a smaller white desk, working on a silver laptop. She is wearing a dark blue shirt. In the background, there are white shelves filled with books and a large window. A long, thin, gold-colored light fixture hangs from the ceiling. A large white diagonal line runs across the image from the top right to the bottom left.

**FORMATIONS EN ALTERNANCE,  
LES CONDITIONS DU SUCCÈS.**

Dans un marché de l'emploi en forte tension, de plus en plus d'entreprises s'appuient sur les formations en alternance pour élargir leur vivier de candidats. Cette tendance présente la vertu de favoriser les nécessaires ponts entre le monde de l'enseignement et celui de l'entreprise. Réconciliant intellectualisme et pragmatisme, les formations en alternance préparent les étudiants (appelés apprentis) à devenir des professionnels connectés au réel du travail, capables de prendre des décisions adaptées aux exigences des situations. Mais il ne suffit pas que s'entremêlent temps universitaire et professionnel pour faire de l'alternance un succès...



**YVAN BAREL**  
ENSEIGNANT-CHERCHEUR, NANTES UNIVERSITÉ



### LES VERTUS DES FORMATIONS EN ALTERNANCE

Les formations en alternance ne trouvent-elles pas leur paternité chez Aristote (384-322 avant J-C) qui, constatant les limites de l'intellect et des connaissances théoriques, souligne l'importance du corps et de l'expérience ? Le savoir du géomètre ne suffit pas, écrit-il, il faut également acquérir le tour de main de l'artisan. C'est cette idée que l'on retrouve dans l'expression *Learning by doing* popularisée au début du XX<sup>ème</sup> siècle par le philosophe américain John Dewey. Plus récemment, Henry Mintzberg, l'un des plus grands théoriciens des organisations, a tenu des propos très critiques sur la formation dans les business school, notamment dans son ouvrage au titre évocateur *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*. Parce que la seule connaissance théorique, tout comme la seule expérience, empêche selon l'auteur l'acquisition de réelles compétences managériales, il trouve «inacceptable d'enseigner le management à des gens sans expérience de l'entreprise». Seul l'executive MBA (regroupant des cadres ou dirigeants) trouve grâce à ses yeux. Même si le vécu professionnel des apprentis reste modeste, il favorise l'appropriation des cours. La plupart des intervenants à l'université observent davantage de curiosité

et d'implication chez les apprentis, tant ils sont demandeurs à la fois de connaissances techniques utiles à leur adaptation professionnelle et de grilles de lecture les aidant à mieux comprendre ce qu'ils vivent sur le terrain.

### UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Chargé d'assurer l'intégration et la formation de son apprenti dans l'entreprise, le tuteur professionnel consciencieux prend soin de faire régulièrement le point avec lui sur les apprentissages universitaires. Une telle attitude facilite les ajustements des missions confiées et valorise la formation. En manifestant de l'intérêt pour les éléments enseignés, le tuteur professionnel montre qu'il n'est pas tombé dans le piège de l'«anti-intellectualisme» qui consiste selon Jean-François Chanlat à survaloriser le pratico-pratique et à dénigrer la réflexion, les savoirs scientifiques, les questionnements sur le sens. Lorsque le tuteur professionnel est pleinement soucieux de voir son apprenti tirer parti de la formation et obtenir son diplôme, il prend également soin de ne pas le solliciter pendant son temps universitaire et de ne pas exiger de lui un rattrapage de ce temps lors de son retour en entreprise. Tout comportement contraire reviendrait à nier la spécificité d'un contrat d'alternance en reléguant la formation théorique à une activité de second rang.



La responsabilité d'un lien constructif entre l'université et l'entreprise n'incombe évidemment pas qu'aux tuteurs professionnels. Il est important qu'à l'université, les apprentis ne soient pas traités à l'identique des autres étudiants. En effet, l'alternance offre l'opportunité aux intervenants pédagogiques de solliciter des partages d'expériences. Ce qui suppose d'accepter la non-linéarité de leurs cours et de s'ouvrir à une approche intégrée de co-construction du savoir. L'enjeu est d'éviter tout enseignement désincarné pour paraphraser le titre de l'excellent ouvrage de Marie-Anne Dujarier, *Le management désincarné*, dans lequel la sociologue dénonce la prolifération des managers pensant à distance le travail des autres. Dans l'entreprise comme à l'université, la désincarnation n'est que le triste miroir d'un déficit de sens. L'enseignement désincarné revient par exemple à dénoncer les limites du Command&control taylorien tout en adoptant un style pédagogique descendant, ou encore à célébrer l'importance de la cohésion, du travail d'équipe et de l'intelligence collective, tout en instaurant une atmosphère de compétition.

Véritables traits d'union entre les milieux universitaire et professionnel qu'ils fréquentent à tour de rôle, les apprentis sont au cœur de l'articulation entre intellectualisme et pragmatisme. Ils ont le droit de se sentir plus à l'aise dans un milieu plutôt qu'un autre, mais ils ont le devoir de se donner les moyens de réussir dans les deux. Lorsqu'il participe à sa deuxième ou troisième année d'alternance au sein de la même entreprise dans laquelle tout se passe pour le mieux, il arrive que l'apprenti prenne excessivement confiance en lui au point de considérer qu'il n'a plus grand-chose à apprendre à l'université. Pourtant, être un professionnel n'est pas un état mais un chemin, on peut (doit) apprendre tout au long de sa vie. Si le milieu universitaire est dénigré au profit du milieu professionnel ou si aucune connexion n'est établie entre les deux, il ne s'agit alors plus à proprement parler d'une formation en alternance mais de ce que Vignon et Vidaillet appellent fort justement une «formation alternée». Il peut être utile de rappeler à l'ensemble des parties prenantes que le contrat d'alternance qui relie l'apprenti à l'entreprise a la particularité d'avoir pour enjeu l'obtention d'un diplôme dont la valeur est exclusivement garantie par l'université.

## LA NÉCESSITÉ D'ORGANISER UN REGARD RÉFLEXIF SUR LE VÉCU ET LES APPRENTISSAGES

Vivre des expériences est une chose, les conscientiser pour en tirer des enseignements en est une autre. C'est pourquoi des espaces de discussion portant sur le travail dans l'entreprise et les conditions dans lesquelles il est réalisé méritent d'être mis en place à l'université. Ces moments d'échanges, qui favorisent le partage de compétences entre les apprentis, sont aussi l'occasion de libérer la parole sur les éventuelles difficultés d'intégration. La plupart des apprentis ont tendance à se considérer

coupables des situations professionnelles compliquées et à penser qu'ils sont les seuls à les vivre. Les confidences des uns et des autres les aident à prendre conscience de la diversité des postures managériales des tuteurs et à réfléchir collectivement à des voies d'amélioration.

Il est souhaitable d'organiser également des espaces de discussion en fin de formation, moins dans la perspective de prévention des problèmes que dans celle d'une réflexion sur un bilan des apprentissages universitaires et professionnels. L'objectif est d'aider les apprentis à porter un regard réflexif sur les réussites dont ils sont individuellement les plus fiers, sur les apprentissages théoriques et pratiques jugés marquants, sur ce qu'ils ne referaient pas de la même façon, sur ce qu'ils ont appris sur eux... Si l'on apprend de ses échecs, dès lors qu'on prend soin de les analyser, on apprend aussi de ses réussites, à condition de les conscientiser. De par leur faible expérience et leur fragilité, les apprentis représentent un public qui a particulièrement besoin d'être accompagné dans la prise de conscience de ce qu'il est capable de faire. Ce n'est d'ailleurs pas évident non plus pour des professionnels qui accèdent au diplôme via une VAE (Validation des Acquis et de l'Expérience), et qui réalisent souvent à l'issue de leur soutenance qu'ils ont plus de capacités qu'ils ne l'imaginaient. Porter un regard positif sur des réussites trop souvent banalisées c'est favoriser le capital confiance des apprentis (et des professionnels en VAE), et donc leur capacité à apprendre, à monter en compétences, à assumer des responsabilités. Et c'est aussi leur faire éprouver les vertus de la reconnaissance, pilier du management, avec cet espoir que des apprentis reconnus deviendront des managers reconnaissants.

*Yvan Barel*

1. Henry Mintzberg, *Des managers, des vrais ! Pas des MBA : Un regard critique sur le management et son enseignement*, Éditions d'Organisation, 2005.
2. Jean-François Chanlat, *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Presses de l'Université de Laval, 2007.
3. Marie-Anne Dujarier, *Le management désincarné*, La Découverte, 2017.
4. Christophe Vignon et Bénédicte Vidaillet, «L'apprenant au cœur du dispositif : développement personnel et maturation intellectuelle», dans Corinne Hahn et al. (dir.), *Former les managers. Quand l'alternance s'invite dans le débat*, Vuibert, 2008, pp. 97-106.

# MAGR H

Le premier média multimodal  
de l'écosystème RH

## Directeurs de la publication et rédacteurs en chef

Michel Barabel, François Geuze, Ilhem Alleaume et Anne Grjebine

## Rédacteur en chef permanent

André Perret

## Chefs de rubrique

Gabriel Artero, Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet,  
Jacques Igalens, Hubert Landier, Martin Richer, Brigitte Taschini

## Contacts

MAGR H, 5 rue Paul Bert 75011 Paris  
contact@reconquete-rh.org  
www.magr h.org

## Direction artistique & réalisation web

François Geuze f.geuze@e-rh.org  
Anne Charlotte Tailliez

## Publicité & Partenariats

contact@reconquete-rh.org

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue «MAGR H » est **autorisée** pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de la publication. Il convient uniquement de citer les auteurs et l'origine de l'article.

Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente.

L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication.

Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public

N°ISSN : 2968-1804



#ReconqueteRH #MagRH2 www.magr h.fr

# MAGR H

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro ou manifestation du MagRH. La version électronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.  
[www.e-rh.org](http://www.e-rh.org)

**JE  
M'ABONNE  
GRATUITEMENT**

[HTTP ://MAGR H.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS](http://MAGR H.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS)