



# L'IA EN RH

## DE LA PROMESSE AUX USAGES

En partenariat avec



# SYNTHÈSE



**Guillaume RABEL-SUQUET**  
Président ANDRH Paris Etoile

People & Culture, CSR and Corporate Communication – Groupe Petit Forestier

## AVANT-PROPOS

Les premières formes d'adoption de l'IA au sein de la fonction RH se concentraient sur des tâches individuelles, grâce à des outils isolés dotés d'IA générative. C'était un premier vecteur de productivité individuelle, facilement accessible pour la plupart d'entre nous, ouvrant des opportunités tout en nous laissant songeurs !

Désormais, nous entrons dans une nouvelle phase, de nature différente : l'IA agentique, qui commence à s'intégrer dans l'architecture même du travail de nos équipes.

Dans les prochains trimestres, nous verrons apparaître des agents IA capables de raisonner et d'agir sur des sous-processus de la fonction. Nous nous dirigeons aussi très rapidement vers des systèmes multi-agents pour exécuter des tâches plus complexes à grande échelle. C'est à la fois un gisement d'opportunités et une source de nouveaux challenges.

Les gains de productivité issus des premiers cas d'usage de l'IA restent limités puisqu'ils se contentent de superposer de l'IA sur des processus existants.

Notre défi - l'IA by design - sera de repenser l'organisation du travail, les modes de collaborations entre humain et technologies tout en optimisant nos process, améliorant la qualité de nos datas, et en intégrant des profils techs dans nos équipes RH.

Concevoir une fonction RH augmentée permettant de repositionner ses acteurs sur la valeur ajoutée managériale et la performance collective pour offrir de nouveaux services, tel est notre enjeu.

L'enjeu d'un DRH pilotant le cognitif collectif et s'assurant du "fairness by design" en challengeant les modèles d'IA, détectant les biais et améliorant en continu, avec le business, des systèmes augmentés.

Au niveau de l'entreprise et dans ce contexte, le leadership devient un acte de design : concevoir des architectures où l'intelligence (humaine et artificielle) circule librement et amplifie l'impact, au lieu de créer des couches de coordination. Il nécessitera le courage de réallouer, de redesigner, et de réaligner les organisations tout en déplaçant les rôles humains vers plus de valeurs ajoutées.

Cette étude "L'IA en RH : de la promesse aux usages", réalisée grâce aux équipes Wavestone et aux acteurs de la fonction RH qui nous ont partagé leurs expériences, vous donnera un panorama des principaux cas d'usage, des clefs de compréhension, d'analyse et de projection.

Alors, prêts à prendre la vague ?

Tous les départements RH ont leur POC, plus ou moins nombreux. En revanche, les cas d'usage qui tournent à grand échelle au sein des organisations ne sont pas encore la règle. La technologie est rarement en cause, puisque les capacités permises par les éditeurs n'ont jamais été aussi poussées. Ce sont plutôt la donnée, le processus, le risque réglementaire ou l'accompagnement au changement qui freinent.

Cette étude, deuxième volet après « [Travail et organisations, ce que l'IA recompose](#) », regarde la fonction RH de l'intérieur. Une vingtaine d'entretiens avec des DRH et des éditeurs de la HR Tech. Un fil rouge : séparer ce qui crée de la valeur en production et identifier les cas d'usage à forte valeur ajoutée en passant au crible le scope de la fonction RH. Six partis pris en découlent dans le déploiement de l'IA au sein de la fonction RH.

01

### CARTOGRAPHIER AVANT D'ACHETER

Quatre voies d'accès principales à l'IA sont disponibles en RH : le LLM généraliste, les fonctions natives du SIRH, la solution spécialisée, le développement interne. Elles coexistent déjà, sans forcément être connues de tous. Le bon critère de choix n'est pas technologique mais opérationnel : c'est le besoin qui désigne la voie.

02

### CIBLER LES BONS PROCESSUS PAR RAPPORT AU CONTEXTE DE VOTRE ORGANISATION

Tous les processus RH n'ont pas le même potentiel. Le recrutement et la formation sont déjà des territoires éprouvés. Les People Operations & HR Services portent la promesse d'offrir les gains les plus rapides et les plus mesurables. Le Comp & Ben et les relations sociales appellent encore à la prudence. Les cas les plus ambitieux, prédiction de l'attrition, signaux faibles de désengagement, talent marketplace, gagnent à attendre que le socle data et gouvernance tienne. Dans tous les cas, le choix du bon cas d'usage et du bon process RH dépendra de la maturité de votre organisation et des conditions citées dans le paragraphe suivant.

03

### CADRER AVANT DE LANCER

Un bon cas d'usage RH n'est pas forcément le plus impressionnant. En revanche, il part presque toujours d'un irritant opérationnel concret. Cinq conditions non exclusives peuvent permettre d'identifier si le cas d'usage que vous avez identifié est un « bon élève » : un irritant métier réel ou un gain pour la RH et/ou pour le collaborateur ou le manager, une donnée exploitable, une capacité à être déployé rapidement et une certaine acceptabilité réglementaire et sociale. Évidemment, un cas d'usage ne cochera pas forcément toutes les cases mais ces conditions peuvent être une boussole pour garantir d'aller au-delà du simple POC.

04

### RÉPARER LE PROCESSUS AVANT D'INJECTER DE L'IA

L'IA va venir amplifier les dysfonctionnements d'un problème ou y mettre un pansement temporaire mais ne le répare pas. Un processus bancal augmenté à l'IA industrialise ses propres défauts. Un recrutement aux critères flous démultiplie ses biais à grande échelle. Avant toute chose, il convient donc de se poser une question centrale : ce processus mérite-t-il d'être accéléré en l'état, ou remis à plat ?

05

### STRUCTURER LA DONNÉE D'ABORD

La donnée RH est plus fragmentée que dans n'importe quelle autre direction. Introduire par exemple un agent IA peut rendre cet état visible assez rapidement. Certains des cas d'usage rencontrés dans cette étude l'ont montré : un solide travail sur vos données et vos bases documentaires est un prérequis majeur à toute implémentation d'IA en RH.

06

### REPRENDRE LA MAIN SUR LE PILOTAGE

À l'avenir, dès qu'un agent IA agira au sein de processus RH, la répartition « la DSI déploie, la RH utilise » ne tient plus. La fonction RH passera de « simple » utilisatrice d'outils à véritable conceptrice qui pilote des produits IA. La gouvernance posée tôt installe l'infrastructure de confiance dont chaque déploiement dépendra. Définir les modalités d'interaction entre humain et machine, statuer sur ce qui se délègue ou non deviendra un attendu de la part de la fonction RH, que ce soit pour ses propres cas d'usage ou pour ceux de l'organisation entière.

# INTRODUCTION

## ECOSYSTÈME ET PARTENAIRES

L'intelligence artificielle n'est pas nouvelle en RH. Le screening de CV, les chatbots, les modèles de prédiction du turnover ou d'absentéisme : ces cas d'usage existent depuis des années. Ce qui a changé avec l'IA générative, ce n'est pas tant la technologie que son accessibilité et la puissance mise à disposition du plus grand nombre avec des LLM toujours plus puissants. Un collaborateur qui prépare seul son entretien d'évaluation avec un agent conversationnel, un manager qui accède à la bonne politique RH sans passer par un intermédiaire, une équipe formation qui construit un parcours personnalisé en quelques heures : des usages qui semblaient futuristes il y a trois ans prennent corps petit à petit dans les organisations. Parfois même sans que la DRH ne les ait initiés – c'est ce qu'on appelle le « Shadow IA ». Cette adoption de l'IA est prometteuse et les départements RH y vont désormais tous de leur POC. La question n'est donc plus de savoir si l'IA fait sens pour cette fonction dans la mesure où elle devient une nécessité de transformation.

## UNE PROMESSE FORTE DANS UN CONTEXTE D'ADOPTION ENCORE INÉGAL

Néanmoins la promesse et la réalité ne se superposent pas encore parfaitement. D'un côté, les investissements dans la HR Tech s'accroissent, portés par une dynamique sans précédent de financement et de marché, avec des levées de fonds à parfois plusieurs centaines de millions de dollars. Les salons spécialisés (Vivatech, Unleash, HR Technologies) confirment également la tendance : chez les éditeurs historiques comme les nouveaux entrants dans le secteur de la HR Tech, l'écrasante majorité a fait de l'IA son axe majeur de communication. De l'autre, sur le terrain, la majorité des organisations reste confinée à une phase exploratoire, avec des cas d'usage qui ne passent pas encore massivement à l'échelle. La technologie en est toutefois rarement la cause. C'est plutôt la donnée qui n'est pas prête ou le processus initial qui est mal posé ou encore des SIRH historiques dont on n'active pas forcément les dernières fonctionnalités pourtant boostées à l'IA. Le contexte réglementaire européen vient par ailleurs ajouter des questions d'acceptabilité sociale que beaucoup d'organisations devront adresser. L'enjeu pour les DRH n'est plus d'expérimenter : c'est de choisir les bons cas d'usage et de créer les conditions d'un passage à l'échelle maîtrisé autant que faire se peut.

## UN TERRAIN DE JEU SINGULIER

La « matière » RH n'est pas un terrain facile pour l'IA : gestion du capital humain ultra-sensible et réglementée, décisions à fort enjeu humain, processus longtemps sous-digitalisés, direction traditionnellement peu analytique, et données fragmentées au sein d'une myriade d'outils. Quand l'IA aide à évaluer la performance d'un collaborateur ou à prédire un risque d'attrition, elle touche à des questions qui dépassent largement le cadre technique. C'est pourquoi, dans cette fonction plus qu'ailleurs, déployer de l'IA sans discernement peut amplifier ce qui existait déjà dans les process, le bon mais également le mauvais.

## UN GUIDE DE DISCERNEMENT

Cette étude fait suite à notre première publication (« Travail et organisations : ce que l'IA recompose ») qui démontrait à quel point la gestion du capital humain va être drastiquement reconfigurée à l'ère de l'IA (#HR4AI). Cette deuxième étude, de nouveau en collaboration avec l'ANDRH Paris Etoile, prend un prisme différent. Face à une fonction RH qui doit elle-même se réinventer, nous avons voulu nous concentrer sur les cas d'usage IA qui la concerne (#AI4HR), en répondant à certaines questions : par où commencer pour activer l'IA dans ses processus RH ? Dans quels processus crée-t-elle vraiment de la valeur ? Qu'est-ce qui distingue un bon cas d'usage d'un POC qui peine à passer à l'échelle ? Autant de questions que cette étude cherche à éclairer, à partir de retours terrain collectés auprès d'une vingtaine d'organisations variées et d'éditeurs de la HR tech que nous remercions vivement pour leur précieuse contribution !

# TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos .....	2
<b>SYNTHÈSE</b> .....	3
<b>INTRODUCTION</b> .....	4
<b>1. LE PAYSAGE IA X RH : DE QUOI PARLE-T-ON VRAIMENT ?</b> .....	6
1.1 Cinq questions avant de se lancer .....	6
1.2 Les grandes familles d'IA mobilisables en RH .....	6
1.3 Focus sur l'IA agentique .....	7
1.4 Les 4 voies d'accès à l'IA .....	9
<b>2. LA CHAÎNE DE VALEUR RH FACE À L'IA</b> .....	10
2.1 Talent acquisition & onboarding .....	10
2.2 Learning & development .....	13
2.3 Workforce Strategic Planning & talent management .....	15
2.4 Performance management .....	16
2.5 Compensation & rewards .....	18
2.6 People Operations & HR Services .....	20
2.7 Employee & Labor Relations .....	22
2.8 Culture, Internal Communication & Employee Experience .....	24
<b>3. DE L'IDÉE AU PASSAGE À L'ÉCHELLE</b> .....	26
3.1 Anatomie d'un bon cas d'usage .....	26
3.2 La data RH : prérequis ou alibi ? .....	27
3.3 Le cadre réglementaire et éthique : ce que l'IA Act change concrètement .....	28
3.4 La notion d'IA responsable .....	29
3.5 Le cadre de gouvernance .....	30
<b>4. LA FONCTION RH À L'ÉPREUVE DE L'IA</b> .....	31
4.1 Une recomposition autour de trois responsabilités .....	31
4.2 Le passage progressif d'une vision processus à une vision produit .....	31
4.3 De nouveaux modèles d'organisation à venir .....	32
<b>5. CONCLUSION</b> .....	33
<b>6. CONTRIBUTEURS &amp; PRÉSENTATIONS RÉDACTEURS</b> .....	34

# LE PAYSAGE IA X RH : DE QUOI PARLE-T-ON VRAIMENT ?

## 1. Cinq questions avant de se lancer

Parler d'IA en RH comme d'un ensemble homogène n'a pas de sens. RPA, IA prédictive, IA générative, IA agentique : derrière chaque terme se cachent différentes technologies, des typologies de problèmes adressés et des modalités d'approche différentes. Ajoutez à cela la multiplication des voies d'accès à l'IA et la pression des directions générales et/ou certains early adopters pour « avancer sur l'IA », et le constat est largement partagé parmi les interlocuteurs que nous avons interrogés : il est difficile de savoir par quel bout prendre le sujet. Dans cette étude, nous tenterons de répondre à cinq questions structurantes à se poser en amont de tout projet d'implémentation de l'IA en RH.

### De quoi parle-t-on vraiment ?

Tant que les départements RH ne distinguent pas ce qu'un modèle prédictif fait par rapport à un agent autonome, ils ne pourront pas arbitrer efficacement. La confusion technologique peut être la première source d'un mauvais choix en termes de cas d'usage et de technologie à y adosser.

### Qu'est-ce que j'achète, qu'est-ce que j'active, qu'est-ce que je construis ?

L'IA n'arrive pas dans la fonction RH par un canal unique. Les différentes voies d'accès n'ont ni les mêmes coûts, ni les mêmes délais, encore moins les mêmes risques. Les confondre peut là aussi conduire à des décisions d'investissement hasardeuses.

### Sur quels processus l'IA crée vraiment de la valeur ?

C'est la question centrale. Tous les processus RH ne présentent pas le même potentiel. Le talent acquisition et le learning & development commencent à être des territoires éprouvés. Le comp&ben ou les relations sociales restent des pans de la fonction RH où la prudence reste de mise.

### Comment je m'assure que ça marche ?

Un bon cas d'usage tient avant tout à la rigueur de son cadrage, et non nécessairement à son degré de « sophistication » technologique. Besoin métier réel, données exploitables, valeur perçue par les collaborateurs : sans ces conditions, un POC peut ne jamais passer à l'échelle.

### Qui pilote, et dans quel cadre ?

Une question que beaucoup d'organisations sont encore en train d'adresser. Les responsabilités

se répartissent souvent de manière organique entre DSI5, DRH et DPO6, sans qu'un modèle de gouvernance clair n'ait été clairement formalisé. Le cadre réglementaire, l'IA Act en tête, rend cette clarification d'autant plus nécessaire.

Ces cinq questions se répondent dans un ordre assez naturel : comprendre de quoi on parle, savoir comment y accéder, identifier où la valeur se crée, cadrer pour réussir, gouverner pour durer. C'est cet enchaînement qui va nous aider à structurer les chapitres qui suivent.

## 2. Les grandes familles d'IA mobilisables en RH

Quatre principales familles d'IA coexistent aujourd'hui dans les processus RH. Chacune répond à un type de besoin distinct, et toutes ne sont pas au même stade de maturité. Les connaître permet d'éviter le piège le plus fréquent : choisir un outil ou une technologie avant d'avoir identifié la nature du problème à résoudre.

### L'automatisation : l'exécution automatisée

La première famille est celle de l'automatisation, aussi appelée RPA (Robotic Process Automation), robots logiciels exécutant des tâches répétitives et structurées selon des règles prédéfinies : saisie de données, contrôles, mise à jour de dossiers administratifs. Il ne s'agit pas d'IA à proprement parler, mais le RPA reste particulièrement efficace en RH sur des processus transactionnels (administration du personnel, paie, onboarding administratif). Beaucoup de cas d'usage pensés aujourd'hui dans les organisations pourraient uniquement être pris en charge par ce type de technologie.

### L'IA analytique : l'exploitation des données

La deuxième famille est celle de l'IA prédictive et analytique, fondée sur le machine learning. Elle permet de détecter des patterns dans les données historiques et de produire des scores ou des probabilités : risque d'attrition, adéquation compétences/poste, priorisation de candidatures, analyses de tendance. Ces usages sont éprouvés en RH, mais leur efficacité dépend étroitement de la qualité des données et de la capacité des organisations à en expliciter les résultats. À ce stade, ce type d'IA rationalise mais ne transforme pas véritablement encore le travail humain associé. Utiliser une IA générative là où une IA prédictive serait plus robuste, ou inversement, est l'un des désalignements technologiques les plus fréquents.

### L'IA générative : la création assistée

La troisième famille, aujourd'hui la plus visible, est celle de l'IA générative, portée par les grands modèles de langage (LLM) et qui fait considérablement changer de dimension la fonction RH. Cette typologie d'IA ne se contente plus d'analyser : elle produit du contenu (textes, synthèses, réponses conversationnelles, images, sons ou vidéos). En RH, elle agit comme une sorte de copilote cognitif : co-rédaction de fiches de poste, synthèse d'entretiens, assistants RH transactionnels, génération de contenus de formation, conseils de développement, mise en situation. Son accessibilité explique sa diffusion rapide depuis l'essor de ChatGPT le 30 novembre 2022. Cependant, déployer de l'IA générative sur des problématiques purement transactionnelles, là où du RPA suffirait, crée souvent une valeur superficielle, parfois coûteuse et difficile à industrialiser.

### L'IA agentique : l'action à l'autonomie supervisée

Enfin, une quatrième famille émerge massivement sur le marché, et notamment auprès des éditeurs de la HR tech : l'IA agentique, avec souvent un sens galvaudé. Cette nouvelle typologie d'IA serait capable de planifier et d'exécuter des processus de bout en bout de manière autonome dans un cadre défini : qualification de viviers de candidats, traitement de demandes RH à grande échelle, planification des étapes d'onboarding de bout en bout. Le changement est majeur en matière d'autonomie et d'approche vis-à-vis de la technologie : on passe de l'assistance « simple » à la délégation de décisions opérationnelles, ce qui rabat profondément les cartes en matière de contrôle, de responsabilité et de gouvernance.

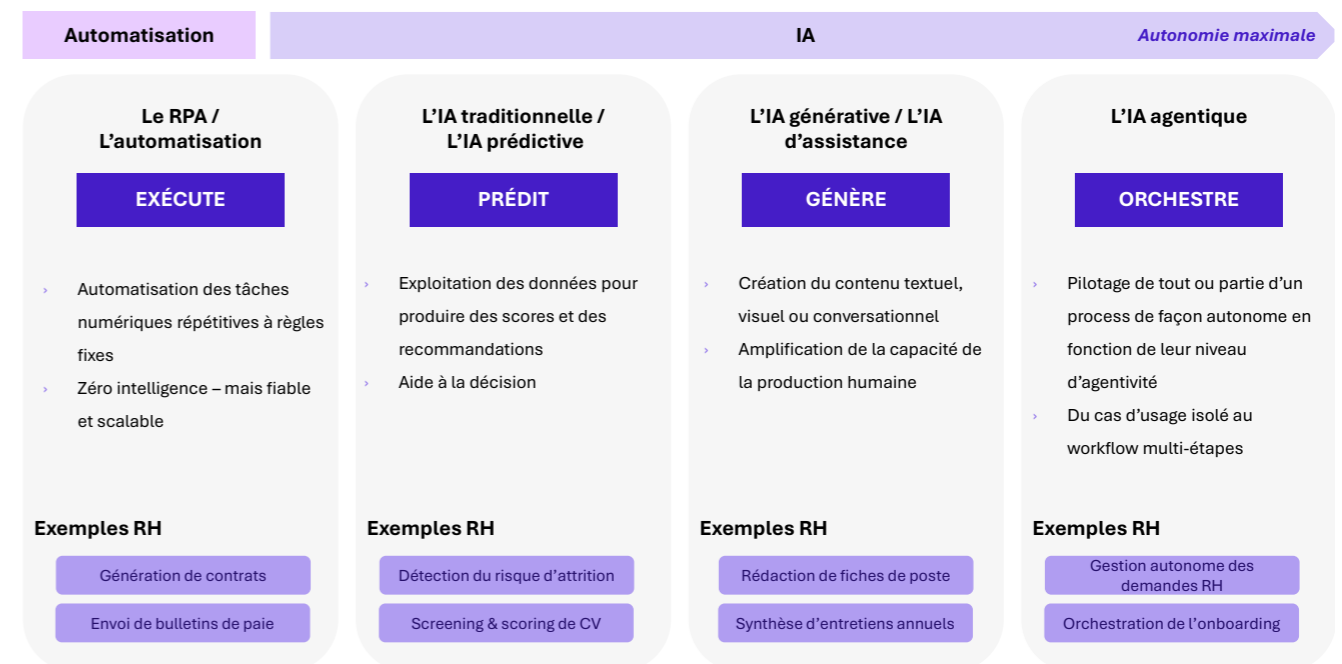


Figure 1 – Les différentes typologies d'IA mobilisables en RH

## 3. Focus sur l'IA agentique

L'IA agentique marque un changement radical de nature. Là où l'IA prédictive analyse et l'IA générative produit, l'IA agentique va directement prendre des actions en charge. Dans un cadre défini et supervisé, elle planifie une suite d'actions, interagit avec plusieurs systèmes, s'adapte au contexte en cours d'exécution de sa tâche et boucle des processus entiers. On ne parle plus d'un outil qui assiste un humain dans sa décision, mais d'un système auquel on délègue l'exécution de décisions opérationnelles. L'accélération est réelle du côté des éditeurs que nous avons rencontrés dans le cadre de cette étude, avec des cas d'usage d'IA agentique

présents dans la plupart de leurs roadmaps produit, voire déjà en production pour certains. Mais un chatbot qui répond à une question relative à la paie d'un collaborateur et un système qui collecte des pièces administratives, les lit et alimente le SIRH sans intervention humaine n'ont rien en commun, si ce n'est le label « d'agentique ». Pour voir plus clair, nous proposons une grille de lecture en cinq niveaux d'autonomie croissante, inspirée de la classification de la société Hugging face7, et qui va de l'assistant conversationnel à l'agent autonome complet. En RH, la quasi-totalité des déploiements en production se situent aujourd'hui entre les niveaux 0 et 1.

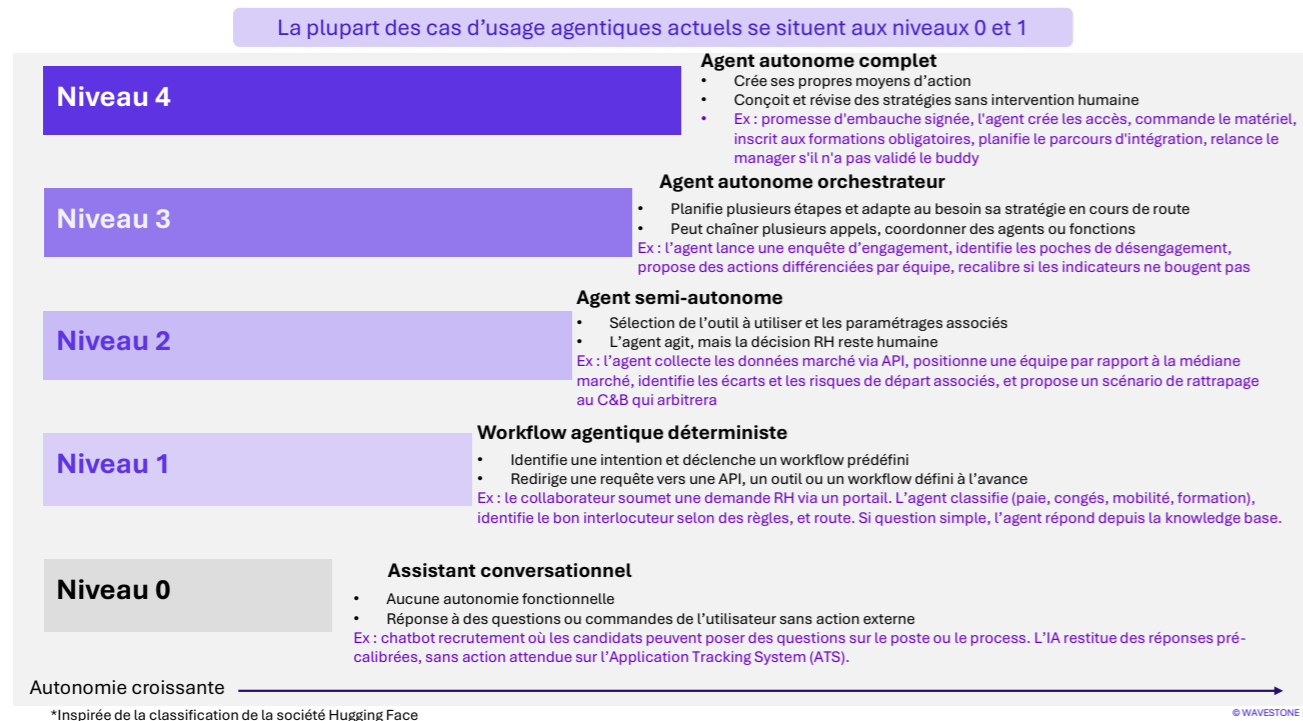


Figure 2 – Les différents niveaux d'IA agentique

L'IA agentique va d'abord s'installer là où les volumes sont les plus forts et la décision la plus standardisée : onboarding administratif, qualification de viviers de candidats, gestion des anomalies de paie, traitement des sollicitations RH de premier niveau. Sur ces processus transactionnels, l'essentiel des workflows peut être automatisé ou assisté par des agents, alors que le travail stratégique RH (design organisationnel, politiques talent, culture) reste très largement humain. Une différence clé avec l'automatisation classique : ces agents apprennent. Ils retiennent leurs actions passées, s'ajustent aux retours et gagnent en pertinence avec l'usage. L'architecture qui se dessine sur le marché n'est d'ailleurs pas celle d'un méga-agent RH unique, mais plutôt un écosystème d'agents spécialisés, chacun expert sur un processus voire un sous-processus précis, capables de se coordonner entre eux et d'escalader vers l'humain quand nécessaire.

La question du contrôle et de la gouvernance est l'enjeu le plus structurant sur cette nouvelle famille d'IA. Qui répond d'une décision prise par un agent IA ? Que se passe-t-il quand l'agent dispose de plus de données et de benchmarks que le manager lui-même ? La fonction RH n'est pas encore équipée pour répondre à ces questions à l'heure actuelle, ni sur le plan des compétences, ni sur celui des processus de contrôle et de son design organisationnel. Le rôle de l'humain ne disparaît pas mais doit évoluer en profondeur : il se déplace vers la supervision, la définition des règles du jeu et l'arbitrage des situations hors cadre. Le bon curseur n'est d'ailleurs pas le niveau d'autonomie

confié aux agents : c'est celui que l'organisation est prête à assumer, techniquement, socialement et réglementairement.



« **L'IA agentique permet de passer d'une optimisation incrémentale à une transformation radicale des modes de travail RH, avec des cockpits dynamiques où les agents analysent la situation en temps réel, proposent des priorités et accompagnent la prise de décision.** »

**Sébastien Moreau,**  
SaaS Alliances manager,  
Oracle

#### 4. Les 4 voies d'accès à l'IA

Au-delà des différentes typologies d'IA, les départements RH disposent aujourd'hui de quatre voies principales d'accès à l'IA, aux logiques très différentes : configurer des LLM généralistes comme Copilot ou Claude pour des tâches RH spécifiques, développer en interne sur des briques IA en open source, acheter une solution de la HR tech spécialisée sur un processus ciblé ou encore activer les fonctionnalités IA déjà embarquées dans leur suite HCM8. Chacune a ses atouts et ses limites. Mais dans la pratique, le vrai sujet n'est pas de choisir une voie : c'est de se

rendre compte que les quatre coexistent déjà dans la plupart des schémas directeurs SIRH ou dans les pratiques des équipes RH. Ces dernières utilisent aujourd'hui Copilot de Microsoft pour rédiger des offres d'emploi ou générer des scripts pédagogiques de formation alors que leur SIRH propose potentiellement une fonctionnalité similaire mais non activée. Des solutions spécialisées tournent en silo à côté de développements internes qui adressent le même besoin. La première question à se poser n'est donc pas « quelle voie choisir ? » mais « qu'est-ce qui tourne déjà chez nous ? ».

Uutils IA généralistes	Développement interne	Acteurs HR tech spécialisés	Suite HCM*
<b>Plateformes pouvant être utilisées pour la RH</b> Copilot (Microsoft), Claude (Anthropic), Gemini (Google), ChatGPT (OpenAI), etc.	<b>Solution construite sur des briques IA du marché ou open source</b> LLM open source, API propriétaires, chatbot RAG, etc.	<b>Pure players sur un ou plusieurs segments RH</b> Eightfold, Neobrain, Phenom AI, 365learning, Hirevue, etc.	<b>Fonctionnalités IA potentiellement activables dans la suite</b> Workday, SAP SuccessFactors, Oracle HCM, CEGID, etc.
<b>Profil idéal</b> Équipes RH cherchant à augmenter leur productivité individuelle sur des tâches de production	<b>Profil idéal</b> Organisations avec une certaine maturité data et des équipes tech dédiées	<b>Profil idéal</b> Organisations cherchant l'excellence sur un processus RH ciblé	<b>Profil idéal</b> Grandes organisations déjà équipées d'un SIRH structurant
+ Déploiement immédiat, prise en main rapide d'outils grand public Flexibilité d'usage sur l'ensemble des processus Coût d'entrée accessible Capacités génératives de haut niveau	+ Personnalisation totale aux processus et contraintes spécifiques Maîtrise de la donnée et de son hébergement Indépendance vis-à-vis de la roadmap d'un éditeur Différenciation compétitive	+ Expertise métier RH approfondie Process pensé souvent avec l'IA by design Cycles d'innovation et de release plus courts Conformité réglementaire également native, notamment vis-à-vis de l'IA Act	+ Données RH déjà présentes dans le SIRH Déploiement sans développement spécifique Conformité réglementaire gérée par l'éditeur Adoption facilitée de par l'utilisation de l'outil existant
- Cas d'usage RH spécifiques restant majoritairement basiques à ce stade Adaptation nécessaire au contexte RH Vigilance requise sur la confidentialité des données et la conformité à la réglementation (RGPD, IA Act) Risque de shadow IA non gouvernée	- Investissement en temps et en ressources Compétences tech et data spécifiques Change de run et maintenance internalisée Risque de dépréciation rapide face à l'évolution des modèles du marché Risque de redondance avec d'autres initiatives IA en cours dans l'organisation	- Travail d'intégration nécessaire avec l'écosystème SIRH existant Logique best-of-breed à assumer Dépendance à la pérennité de l'éditeur	- Périmètre fonctionnel prédéfini par l'éditeur Evolution liée à la roadmap de l'éditeur Maturité IA variable selon les modules Coût d'implémentation et de paramétrage élevé, indépendamment de la licence

Figure 3 – Les 4 voies d'accès à l'IA en RH

Le vrai critère de choix n'est donc pas forcément technologique mais plutôt opérationnel au travers de la problématique métier à résoudre. Un besoin de productivité individuelle (rédaction, synthèse, préparation d'entretien) se traite très bien avec un outil généraliste bien configuré comme Copilot. Un processus RH structuré à fort volume (screening CV, gestion des demandes paie) appelle plutôt l'activation des fonctionnalités SIRH existantes ou une solution spécialisée. Un besoin véritablement différenciant, ancré dans la culture et les pratiques propres de l'organisation, peut justifier un développement interne, à condition de disposer des compétences pour le maintenir dans la durée. Le piège le plus fréquent est de choisir la voie d'accès en fonction de l'outil qu'on connaît plutôt que du problème qu'on cherche à résoudre.

Encore faut-il que ce choix se fasse dans un cadre maîtrisé. Car dans les faits, la prolifération des voies d'accès crée un angle mort majeur : le shadow IA. Des collaborateurs RH peuvent utiliser ChatGPT pour reformuler des courriers administratifs ou disciplinaires. Un HRBP se construit un prompt de préparation d'entretien annuel sur son compte

personnel. Une équipe recrutement demande un avis sur des CV de candidats par rapport à une annonce de poste. Ces usages ne sont ni visibles, ni gouvernés, ni sécurisés – et ils portent sur des données parmi les plus sensibles de l'entreprise. La question n'est pas de les interdire : c'est illusoire, et ce serait se priver d'un levier réel de productivité. La question est de les faire rentrer dans le cadre avant qu'un incident ne le fasse à votre place.

L'autre point de vigilance porte sur le marché lui-même. L'investissement mondial en HR tech a bondi de 60%9 au premier semestre 2025 par rapport à la même période en 2024, couplé à une vague de consolidation accélérée – rachat de Paycom par Paychex, de SmartRecruiters par SAP, de Paradox par Workday. Pour une DRH qui s'engage avec un éditeur spécialisé, la question n'est plus seulement « est-ce que l'outil répond à mon besoin ? » mais aussi « comment l'intégrer à mes outils existants et est-ce que je pourrai récupérer mes données si l'éditeur disparaît ? ». Intégrer la pérennité de l'éditeur et la portabilité des données dans les critères de sélection devient de plus en plus un indispensable.

# LA CHAÎNE DE VALEUR RH FACE À L'IA

Toutes les activités liées à la gestion du capital humain ne se prêtent pas de la même façon à l'IA. Certains processus bénéficient déjà de solutions matures sur le marché, de retours d'expérience documentés et d'un terrain social plutôt favorable. D'autres restent des zones un peu plus « frontières » et particulières, où le potentiel est là, mais la prudence est de mise pour diverses raisons : maturité technologique, données insuffisantes ou trop gros effort en matière de conduite du changement.

Pour y voir plus clair, nous avons évalué chaque macro-processus RH au regard de trois prismes. Le premier est la maturité du marché : existe-t-il des solutions en production, des cas d'usage documentés, des retours terrain probants ? Le deuxième est l'effort de déploiement : quel investissement en données, en intégration SI,

en conduite du changement et en conformité réglementaire faut-il consentir pour passer du pilote à la production ? Le troisième est l'acceptabilité terrain : à quel point les utilisateurs (recruteurs, managers, gestionnaires de paie, HRBP) auraient-ils réellement envie d'utiliser ces outils au quotidien, et sont-ils prêts à modifier leurs pratiques pour le faire ?

Le schéma ci-dessous synthétise cette lecture pour les huit principaux macro-processus RH couverts par cette étude. Il constitue moins un classement qu'une grille d'orientation : selon son contexte, ses contraintes et sa maturité propre, chaque organisation y trouvera des points d'entrée différents. Les pages qui suivent détaillent, processus par processus, les points importants à avoir en tête, des exemples de cas d'usage concrets et une synthèse du marché des éditeurs.

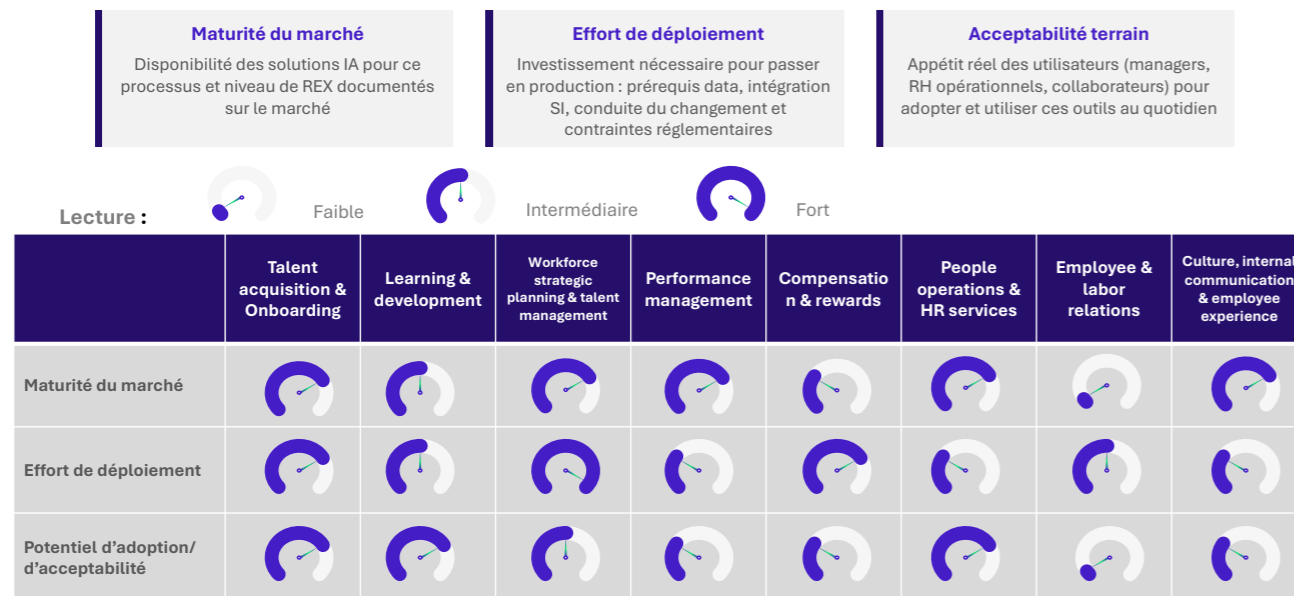


Figure 4 – L'IA en RH : un potentiel inégal selon les processus

## 1. Talent acquisition & onboarding

### Un des processus les plus matures

C'est le terrain historique de l'IA dans le domaine des ressources humaines : parsing10 de CV, scoring, matching candidat-poste ou autres chatbots pour les candidats. Les solutions existent en production depuis plusieurs années

et le marché y est assez dense. Pour autant, la promesse d'un recrutement « augmenté » se heurte souvent à une confusion intellectuelle assez présente sur le marché : l'IA ne doit pas recruter. Elle trie, elle priorise, elle accélère le traitement. Mais la décision de recrutement,

elle, reste et doit rester humaine, et le cadre réglementaire – notamment l'IA Act, dans son annexe III, confirme cela en classant les systèmes d'IA en recrutement comme étant à « haut risque ».

### La vraie valeur n'est pas forcément là où on l'attend

Le contexte de recrutement a changé, avec une démocratisation de l'acte de candidature, notamment chez les primo-accédants sur le marché de l'emploi. Le « postuler en un clic » sur LinkedIn, les plateformes et outils d'IA qui rédigent CV, lettres de motivation voire permettent de postuler de façon industrialisée, ont fait exploser les volumes entrants de CV dans les organisations. Et ce n'est qu'un début : demain, on peut aisément penser qu'une candidature pourra prendre la forme d'un simple message vocal ou vidéo, que l'IA devra être en mesure de traiter, transcrire et qualifier. Certaines organisations reçoivent ainsi des dizaines de milliers de candidatures par an sans avoir les ressources pour les absorber. Dans ce contexte, l'IA ne remplace pas le jugement du recruteur, mais peut lui éviter de se perdre dans ce flux massif de candidatures. Un des gains les plus tangibles sur ce processus porte d'ailleurs sur une zone moins visible que le matching candidat-poste : l'exploitation du vivier d'anciens candidats dont le profil a été rejeté et qui n'ont jamais été exploités.

### L'IA générative redessine l'amont du processus

Rédaction d'offres d'emploi, personnalisation des messages de sourcing, synthèse de comptes rendus d'entretien, préparation de briefs candidats, génération de questions d'entretien adaptées au profil pour le manager et de guides de préparation pour le candidat : ce sont des tâches à forte intensité rédactionnelle que les recruteurs exécutaient manuellement, et sur lesquelles l'IA générative apporte un gain immédiat, mesurable et peu risqué. C'est souvent par-là que les organisations commencent, notamment avec des outils généralistes comme Copilot qui sont un bon point d'entrée : la sensibilité sociale est faible et le ROI est assez rapide en matière de gain de temps.

### Le front agentique entraîne des questions inédites

Des agents IA capables de conduire un pré-entretien structuré commencent à émerger. Le bénéfice potentiel est réel : désaturer le goulot d'étranglement du premier entretien et donner à certains profils une chance au-delà du CV. Mais la frontière entre un pré-screening factuel et une forme de scoring comportemental est fine, et la perception candidat peut basculer vite si la transparence fait défaut. L'AI Act classe d'ailleurs ces systèmes en « haut risque » (Annexe III), ce qui n'interdit pas l'usage mais impose documentation, auditabilité et supervision humaine. Peu d'organisations ont aujourd'hui formalisé ce cadre.

## VISION MARCHÉ ÉDITEURS

Le recrutement est l'un des segments les plus couverts par la HR Tech. Les plateformes de Talent Intelligence (Eightfold, Phenom, HireVue, Maki People) couvrent sourcing, screening et mobilité interne en logique intégrée – certaines vont jusqu'à déléguer l'entretien lui-même à un agent IA autonome, comme l'AI Interviewer d'Eightfold lancé fin 2025. Les grandes suites SIRH (Oracle, Workday, SAP SuccessFactors) ont ajouté des briques IA natives dans leurs modules recrutement, avec une maturité variable selon les éditeurs. Le mouvement s'accélère par ailleurs par acquisition : SAP a racheté SmartRecruiters en 2025, Workday a acquis Paradox (IA conversationnelle) et HiredScore (scoring IA) pour muscler sa couche talent acquisition, Oracle a intégré dans Oracle Fusion Cloud Recruiting un ensemble de briques IA natives (matching compétences, prédiction du time-to-hire, rédaction générative, Career Coach pour l'accompagnement candidat). Le signal est clair : les grands éditeurs HCM accélèrent leur feuille de route en recrutement par croissance externe, ce qui redessine les rapports de force avec les pure players. Côté outils généralistes, les recruteurs sont souvent les premiers dans l'entreprise à utiliser Copilot ou Claude pour la rédaction et la synthèse. C'est un constat majoritairement partagé par nos interlocuteurs : le recrutement est souvent le premier processus sur lequel les équipes « mettent les mains dans l'IA », parce que les gains sont rapides sur les tâches amont.

À noter également, le sourcing proactif sur les réseaux : face à l'explosion du volume de candidatures générées par l'automatisation côté candidat, l'enjeu se déplace du tri de masse vers la maîtrise du sourcing. En s'appuyant sur l'IA combinée aux réseaux sociaux et aux canaux alternatifs, certaines technologies, comme celle de Makila AI par exemple, permettent de cibler proactivement les talents passifs (à savoir ceux qui ne sont pas en recherche active sur les jobboards mais qui restent ouverts aux opportunités) et de sécuriser leur adéquation avec le poste avant même le premier contact.



**Henry Mottet,**  
DHR France,  
Areas

### L'IA pour industrialiser le recrutement de 180 000 candidatures par an

AREAS France est la branche française d'Areas, l'un des leaders mondiaux de la restauration de concession dans l'univers du voyage. Elle opère dans des lieux de flux (gares, aéroports, autoroutes, ...) avec des métiers de terrain à forte intensité opérationnelle et avec une variabilité importante de l'activité. L'entreprise traite jusqu'à 180 000 candidatures par an, sans forcément disposer des ressources humaines pour absorber ces volumes. Le processus de recrutement était fragmenté, chronophage et largement déporté sur des collaborateurs métiers dont ce n'était pas le cœur de métier.

**La réponse :** le déploiement d'EasyJob selon une démarche en trois phases couvrant le cycle de vie du contrat. La première phase repose sur un moteur de matching couplé à un agent conversationnel qui priorise les candidatures sans pour autant automatiser la décision. La deuxième, opérationnelle, couvre la constitution automatisée du dossier collaborateur : collecte documentaire, lecture de pièces et alimentation de la paie, dans un contexte de forte complexité administrative avec 91 nationalités représentées. Une troisième phase, en cours, vise la contractualisation de bout en bout. Le principe directeur reste le même : « la machine ne sélectionne pas, elle aide à prioriser. »

**Résultats :** 550 000 candidatures traitées en deux ans et demi, avec des gains au-delà des hypothèses initiales. Le retour d'expérience fait ressortir que l'essentiel de la valeur, estimé à 80%, provient de la refonte du processus lui-même et non de la technologie.

Emergence du besoin et publication de l'offre	Sourcing	Réception et évaluation des candidatures	Closing	Onboarding et évaluation post-recrutement
Identification des tendances (turnover, pics d'activité, etc.)	Identification des candidats pertinents dans le vivier externe	Parsing de CV	Analyse des tendances générales de succès sur un poste	Collecte et vérification des pièces administratives
Ciblage optimal des canaux les plus efficaces	Recherche et matching avec les profils internes	Score prédictif d'adéquation candidat/poste	Shortlist scorée et argumentée	Détection de pattern de démotivation pendant la période d'essai
Scoring de performance des offres et d'attractivité du poste	Analyse de la performance des cabinets de recrutement	Synthèse de profil candidat	Analyse des retours d'entretiens	Questionnaire de feedback d'intégration
Génération de candidat « personae »	Ciblage et scoring des relations écoles	Génération de trame d'entretien personnalisée	Génération de la lettre d'intention/d'offre	Matching parrain/buddy
Rédactions de l'offre d'emploi et de la fiche de poste	Message d'approche personnalisé	Génération de synthèse d'entretiens	<b>Assistant décisionnel pour le manager recruteur</b>	Agent de constitution du dossier collaborateur
<b>Career coach candidat</b>	<b>Talent rediscovery (réactivation d'anciens candidats)</b>	Chatbot conversationnel pendant l'entretien		<b>Parcours d'intégration personnalisé</b>
		<b>Planification des entretiens</b>		<b>Orchestration du parcours d'intégration</b>
		<b>AI interviewer via avatar</b>		<b>Agent conversationnel/ chatbot d'accueil</b>
		<b>Évaluation par entretien Automatisé (transcript)</b>		

● IA traditionnelle/d'analyse (règles, scoring, matching, détection de patterns)
 ● IA générative (rédaction, synthèse, génération de contenu)
 ● IA agentic (agents autonomes, orchestration, conversation)

Figure 5 – Talent acquisition & onboarding – Panorama des cas d'usage



**Gaël Barjot,**  
HR Lab Director,  
Forvia

### L'IA pour mitiger les initiatives shadow en recrutement

Né du rapprochement de Faurecia et HELLA, FORVIA emploie plus de 150 000 collaborateurs dans une trentaine de pays. Le groupe faisait face à un triple défi : un recrutement dispersé entre des outils hétérogènes, une pénurie de talents sur les marchés occidentaux, et une multiplication d'initiatives IA locales non coordonnées fragilisant la cohérence du système RH. L'enjeu était double : industrialiser les étapes critiques du recrutement tout en reprenant la main sur la gouvernance IA.

**La réponse :** FORVIA a déployé Eightfold AI en surcouche de SAP SuccessFactors : parsing et profiling automatique des CV, déduction de compétences, matching avec un success profile calibré, puis shortlist notée et argumentée pour le recruteur. L'outil génère aussi les guides

d'entretien personnalisés, les questions adaptées aux écarts de profil, les comptes rendus d'entretiens... Un vivier d'un million de CV est ainsi devenu pleinement exploitable. « En dix secondes, l'IA bien calibrée peut shortlister les dix CV les plus pertinents. »

Des campagnes de CRM candidats permettent de booster l'attractivité de FORVIA dans les zones en tension. L'ensemble du dispositif est finement paramétré – certaines fonctionnalités désactivées – pour garantir la conformité aux réglementations internes et locales.

**Résultats :** Jusqu'à 30 % de gains de productivité dans certains pays, une valeur repositionnée : moins de sourcing manuel, davantage de marque employeur et de marketing RH. Au-delà de la performance opérationnelle, le projet a produit des bénéfices durables : montée en compétences sur l'IA, amélioration de la qualité des données et meilleure maîtrise des cadres réglementaires. Un socle qui constitue un accélérateur pour les prochains chantiers : Agent RH, Mobilité interne, Onboarding...

## 2. Learning & development

### La création de contenu assistée par l'IA devient une commodité

Il y a deux ans, générer un module e-learning par IA générative était une innovation. Aujourd'hui, c'est devenu quasiment un incontournable des éditeurs sur ce segment. Ce qui change la donne, c'est que l'IA ne se contente plus de produire des quiz ou des fiches : elle génère des roleplay situationnels, des vidéos avec avatars, du e-learning gamifié. Le format attendu s'est donc considérablement enrichi. Mais la vraie disruption est peut-être encore plus loin, dans le fait que l'expert métier, et non seulement plus l'ingénieur pédagogique, devient le producteur de contenu. L'IA abaisse la barrière d'entrée au point qu'un opérationnel peut transformer un document métier en module de formation exploitable en quelques minutes. En revanche, cela redistribue profondément les rôles dans la chaîne de valeur formation et crée, via cette facilité de production, du volume considérable de contenus médiocres – le fameux « slop11 » IA.

### Le vrai enjeu n'est plus de former mais de s'entraîner

La surcharge cognitive vis-à-vis des formats e-learning classiques est massive tant les bibliothèques de contenus sont pléthoriques dans les LMS2 des organisations. Le problème n'est pas l'accès au savoir, mais plutôt le passage à l'action. C'est exactement ce qui explique la montée en puissance du roleplay avec des avatars générés par IA : des mises en situation courtes, ciblées, personnalisées, où le collaborateur s'entraîne

à négocier, à conduire un entretien difficile, à donner du feedback et à en recevoir en temps réel. On passe de « je comprends » à « je suis mis en situation ou je fais ». Le learning companion boosté à l'IA est un cas d'usage qui va dans cette direction : plutôt que d'obliger un collaborateur terrain à refaire un module entier pour retrouver une information, l'agent lui donne la réponse directement, dans son contexte et dans son flux de travail. Ces usages fonctionnent très bien pour les populations terrain (retail, industrie, restauration), pour lesquelles le temps d'accès à l'information est d'autant plus critique. Mais les mises en situation sur les populations siège suivent la même trajectoire, notamment auprès des populations managériales.

### La mesure de l'efficacité doit être repensée

Le recours à l'IA dans ce processus pose de nouveaux enjeux : si un agent peut compléter un quiz à la place de l'apprenant, le taux de complétion ne mesure plus rien. La métrique historique de la formation (le « done ») est en train de devenir obsolète. Les indicateurs en aval vont devenir de plus en plus cruciaux : est-ce que la formation a changé quelque chose dans la pratique ? Un manager formé au feedback, est-ce que le turnover de son équipe baisse ? Ce lien entre formation et impact métier a toujours été difficile à établir. L'IA, paradoxalement, le rend à la fois plus nécessaire (parce que les anciennes métriques ne tiennent plus) et plus accessible (parce qu'elle peut croiser les données formation avec les données de performance en temps réel).

### VISION MARCHÉ ÉDITEURS

Le learning est le deuxième domaine RH le plus investi par l'IA après le recrutement. Le marché éditeur se structure aujourd'hui autour d'une tension claire. D'un côté, les suites HCM historiques intègrent des briques IA natives (recommandation de formation, adaptive learning, montée en puissance de l'agentique), avec un avantage naturel sur la consolidation des données et la continuité avec les autres processus RH. De l'autre, les plateformes spécialisées investissent des terrains variés : 360Learning sur le collaborative learning et la création de contenu par les experts métier, Didask sur l'IA pédagogique fondée sur les sciences cognitives, Bealink sur l'orchestration et l'accessibilité d'un écosystème learning. En parallèle, de nouveaux entrants se positionnent sur le roleplay et le coaching IA (coachello AI par exemple), via des formats courts et situationnels qui capitalisent sur la fatigue croissante vis-à-vis du e-learning passif, même le premier contact.



**Matthieu Pecqueux,**  
DRH Learning,  
Showroomprivé.com

### Un plan de développement en moins d'une minute

Dans un environnement opérationnel intense et avec une population jeune très digitale, Showroomprivé faisait un constat simple : beaucoup de collaborateurs associaient le développement des compétences à la seule participation à une formation formelle, sans vision globale ni autonomie dans la démarche. L'enjeu était de rendre l'apprentissage plus lisible, plus accessible et plus responsabilisant.



« **La création de contenu par IA, aujourd'hui c'est presque devenu une commodité. C'est quasiment dans tous les appels d'offres, c'est attendu par défaut. Ce n'est plus un facteur différenciant – mais si vous ne l'avez pas, vous n'êtes même plus dans la course. »**

**Nathan Attias,**  
VP Sales & Account Management  
Enterprise,  
360 Learning

**La réponse :** Hector, un assistant IA dédié au learning, développé en seulement deux jours. À partir d'un besoin exprimé par le collaborateur en langage naturel, Hector propose un plan de développement structuré selon le modèle 70/20/10 (apprentissage par la pratique, par les pairs, par le contenu), en s'appuyant sur la bibliothèque interne de contenus de formation et des ressources externes. Pas de chatbot conversationnel : une réponse structurée, actionnable, immédiate. Et un rappel systématique : « Parlez de votre plan avec votre manager, Hector n'est pas là pour le remplacer ou pour remplacer les RH, mais pour mettre le pied à l'étrier au collaborateur. »

**Résultats :** un outil perçu comme simple, utile et non intimidant pour le collaborateur, qui contribue à diffuser une vision plus mature du développement. « Le développement des compétences ne doit pas être un luxe : avec l'IA, il devient accessible à tous, tout le temps. »

Identification des besoins et planification	Conception et production de contenus	Diffusion et accompagnement	Evaluation et pilotage
Diagnostic des écarts de compétences par rapport à un poste	Génération de modules (textes, quizz, cas pratiques)	Learning companion apprenant	Evaluation des acquis par quizz adaptatif
Croisement des besoins (entretiens, feedbacks, auto-évaluation)	Role play situationnels	Traduction automatique	Alertes de conformité (fin certification)
Prédiction des compétences critiques	Création de vidéos de teasing	<b>Adaptative learning du contenu</b>	Mesure d'impact de la formation sur les KPIs métiers
Construction du plan de formation	<b>Mise à jour continue des contenus : A</b>	<b>Learning copilote ingénieur pédagogique</b>	Détection de modules obsolètes ou sous-performants
Recommandation de parcours Personnalisé		<b>Micro-learning autonome</b>	Synthèse et analyse des feedbacks apprenants
<b>Détection proactive des écarts de compétences</b>			Production des bilans annuels de formation
			<b>Gestion des inscriptions et des modalités logistiques</b>
			<b>Assessment conversationnel post-formation</b>

● **IA traditionnelle/d'analyse** (règles, scoring, matching, détection de patterns) ● **IA générative** (rédaction, synthèse, génération de contenu) ● **IA agentique** (agents autonomes, orchestration, conversation)

Figure 6 – Learning & development – Panorama des cas d'usage

### 3. Workforce Strategic Planning & talent management

**Le référentiel de compétences figé est le premier obstacle à tout le reste**

La sphère RH est bien coutumière de cet exercice qui suit quasiment un schéma classique : on lance un chantier de refonte de référentiel de compétences, on mobilise beaucoup de parties prenantes pendant des mois, et le livrable devient déjà obsolète le jour où il est livré. Le problème n'est pas forcément nouveau, mais il deviendra d'autant plus frustrant lorsque l'on rapporte l'exercice à la durée de vie extrêmement courte d'une compétence dans les années à venir. Sur ce pan de la fonction RH, l'IA emporte de nombreuses promesses déjà éprouvées dans certaines organisations : un référentiel qui se nourrit en permanence de ce qui se passe réellement dans l'organisation (les missions réalisées, les projets traités, les formations suivies, les feedbacks reçus) et à l'extérieur (l'évolution des métiers, les compétences qui montent sur le marché). Sans cette brique que représente le référentiel de compétences, le reste du scope du talent management reposera nécessairement sur des fondations fragiles.

**La Talent Marketplace devient une promesse intéressante, sous conditions**

Sur le papier, c'est le cas d'usage le plus séduisant du talent management : une plateforme où l'IA matche proactivement les collaborateurs avec les opportunités internes, révèle des passerelles inter-métiers qu'aucun œil humain n'avait envisagées, et fluidifie la mobilité dans toutes ses formes. Dans les faits, force est de constater que beaucoup d'initiatives n'atteignent pas leurs objectifs. Les freins se trouvent au-delà de la technologie : l'exhaustivité et la qualité des données des profils collaborateurs qui déterminent l'efficacité et la pertinence du matching, l'impression d'un nouvel outil RH

superficiel d'un point de vue collaborateurs, le matching opaque qui peut frustrer ou interroger (le collaborateur ne comprend pas pourquoi un poste lui est suggéré). Rappelons par ailleurs que le premier frein à la mobilité interne, ce n'est pas l'algorithme mais plutôt le manager qui veut rarement perdre un bon élément. Tant que la mobilité n'est pas intégrée dans les objectifs managériaux et accompagnée d'un dispositif humain (mentorat, missions test, parcours de transition), la meilleure Talent Marketplace du monde, boostée aux meilleurs LLM du marché restera sous-exploitée.

**Le workforce planning doit passer de la projection linéaire à l'anticipation dynamique**

La planification stratégique des effectifs est censée aligner les compétences d'aujourd'hui avec les besoins futurs de l'organisation. Pourtant, elle repose encore sur des hypothèses figées, des projections linéaires et des données partielles. L'IA permettrait de passer d'un exercice statique conduit notamment à l'occasion d'accords de GEPP[9] à un véritable pilotage continu, basé sur des données en temps réel : quels métiers seront en tension dans deux ans ? Quelles compétences deviennent critiques ? Quel est l'impact d'un nouveau projet sur les besoins en recrutement et en reconversion ? Ce type de simulation, croisant données internes et signaux marché, fait passer le workforce planning d'un exercice de reporting et de budgétisation à un outil de décision stratégique au service d'une réelle skills-based organisation[10]. Reste que la qualité des résultats dépend de la qualité des données. Concrètement : si le référentiel de compétences n'a pas été mis à jour depuis trois ans, si les fiches de poste ne reflètent pas les compétences réellement exercées, si le module de talent management et le LMS ne se parlent pas, les scénarios produits ne seront pas exploitables.

### VISION MARCHÉ ÉDITEURS

Le talent management est le terrain de jeu naturel des éditeurs. Les suites HCM développent massivement notamment la partie agentique : Oracle vient d'annoncer un Career Advancement Command Center agentique parmi ses nouveaux agents IA, SAP connecte son Talent Intelligence Hub à Joule pour des recommandations contextualisées, Workday pousse sa Skills Cloud et son Career Hub. Côté Talent Marketplace pure, des acteurs comme Gloat, 365Talents et Phenom proposent des solutions de matching dynamique en surcouche des SIRH existants. Neobrain (Skills Intelligence, Talent Marketplace, NeoAgents) et Eightfold AI couvrent également le spectre compétences-mobilité-succession en logique intégrée, avec des agents conversationnels qui commencent à incarner la couche agentique. Makila Ai vérifie d'abord grâce à l'IA la fiabilité des données RH avant de faire des projections et insiste sur l'importance d'avoir un SWP à 360° : effectifs, compétences, mobilité, formation, masse salariale pour décloisonner la fonction RH dans sa planification d'organisation. Le marché est dense mais la maturité d'adoption reste encore modérée, avec un réel besoin d'embarquement des collaborateurs pour qu'ils comprennent l'intérêt de compléter leur profil et renseigner leurs compétences pour affiner la pertinence des recommandations algorithmiques.



**ROBERT DEMORY,**  
Directeur de la formation et  
du développement RH,  
Groupe La Poste

### 150 000 collaborateurs à accompagner dans la transformation de leurs métiers

La Poste est engagée dans une transformation structurelle profonde de ses activités. Les métiers historiques du groupe autour du courrier évoluent rapidement, faisant de la mobilité interne et de la reconversion professionnelle des enjeux stratégiques majeurs. Le problème de fond : les équipes RH disposaient de peu d'informations actualisées et fiables sur les compétences, les aspirations et la capacité de mobilité de leurs collaborateurs. Les référentiels existants étaient par ailleurs considérés comme largement statiques, sans prise réelle avec les besoins métiers.

**La réponse :** « Ma Carrière », un programme stratégique outillé par l'IA (en partenariat avec Neobrain en surcouche de SAP SuccessFactors) qui repositionne le collaborateur comme acteur de sa trajectoire. La plateforme permet à chaque salarié de déclarer et enrichir ses compétences, d'exprimer ses aspirations et son ouverture à la mobilité. L'IA suggère automatiquement des compétences, des métiers cibles, des formations adaptées et des opportunités internes en croisant profils individuels, besoins du groupe et référentiels métiers.

**Résultats :** la donnée exploitable qui n'existait pas a été construite à partir de déclarations volontaires, sur les compétences, les expériences, les aspirations professionnelles des collaborateurs. Les équipes RH exploitent désormais ces données pour alimenter les comités de mobilité, les recrutements internes et les dispositifs de reconversion. L'enseignement principal : plus la plateforme sert concrètement le salarié dans sa trajectoire, plus il sera en confiance pour la maintenir ses données à jour.

Gestion des compétences	Gestion de carrière	Développement des talents	Gestion prévisionnelle des effectifs
Prévision des besoins en compétences	Identification de tendances d'évolution	Identification des talents à fort potentiel	Analyse des risques de départ critiques
Auto-évaluation challengée par IA	Matching dynamique talents/postes	Proposition de parcours de développement dédiés aux talents	Simulation de scénarios d'évolution d'effectifs
Identification des compétences émergentes par emploi	Identification des passerelles inter-métiers	Recommandation automatisée de mentors ou coaches adaptés aux besoins de développement	Génération de plans d'action
Cartographie dynamique des compétences	Recommandation de parcours de carrière		Identification des métiers en tension
Détection des écarts de compétences	Recommandations proactives d'opportunités de mobilités (avec proposition de candidature, etc.)		Digital twin collaborateur (passation)

● IA traditionnelle/d'analyse (règles, scoring, matching, détection de patterns)
 ● IA générative (rédaction, synthèse, génération de contenu)
 ● IA agentique (agents autonomes, orchestration, conversation)

Figure 7 – Workforce Strategic Planning & Talent Management – Panorama des cas d'usage

## 4. Performance management

### La nécessaire évolution de l'entretien annuel

La sempiternelle question de la suppression de l'entretien annuel de performance est un faux débat. Le vrai problème n'est pas forcément lié à cet exercice, mais plutôt à ce qui l'entoure. Le cycle de revue de la performance se traduit encore souvent à ce « one shot » annuel de notation rétrospective, sans prendre nécessairement en compte tout ce qui s'est passé réellement dans l'année. Parmi les promesses qu'elle emporte, l'IA pourrait changer la donne par sa capacité à rendre le feedback continu possible : solliciter du feedback 360, programmer des points réguliers, alerter un manager qui n'a pas échangé avec un collaborateur depuis trois mois, tout cela était théoriquement souhaitable mais pratiquement impossible sans

automatisation. Un modèle hybride émerge donc avec les cas d'usage IA appliqués à l'évaluation continue de la performance : un feedback continu outillé par l'IA tout au long de l'année, et un moment formel de bilan qui s'appuie sur des données réelles.

### Le courage managérial outillé par l'IA

Le point le plus sensible lorsque l'on parle de *performance management* relève souvent de la capacité du manager à dire les choses : donner un feedback difficile, souligner une sous-performance ou encore conduire un entretien qui peut être tendu avec son collaborateur. Beaucoup de managers, et notamment ceux pour qui le rôle est nouveau, repoussent ces conversations, faute

de cadre ou de confiance. C'est là que l'IA peut changer la donne, non pas en automatisant l'évaluation, mais en aidant le manager à préparer et structurer ces conversations difficiles. Un assistant qui suggère une formulation adaptée, qui contextualise la situation par rapport aux objectifs fixés, qui rappelle quand il est temps d'impliquer les RH ou qui les accompagne grâce à des cas documentés sur des situations similaires. On ne parle évidemment pas de remplacer le discernement humain mais plutôt de donner au manager les moyens de l'exercer, au bon moment, et surtout avec les bons mots.

### La calibration peut être le prochain terrain de l'IA agentique

Les *talent review* font souvent l'objet d'un traitement par simple fichier Excel, partagé lors

d'une réunion au cours de laquelle des managers défendent leurs équipes avec plus ou moins de convictions, et des décisions qui dépendent autant de la force de persuasion du manager que des performances réelles du collaborateur. Dans cet exercice, les biais peuvent ainsi être nombreux : inflation des notes sur certains périmètres, sévérités systématiques dans d'autres, effet de halo sur les profils visibles, passage rapide sur les profils un peu plus discrets. Les solutions agentiques promettent d'outiller ce moment en temps réel, pendant les échanges entre managers : l'agent compare les distributions de notation entre équipes, signale une incohérence, génère un argumentaire étayé quand un nom remonte pour une promotion. C'est encore très naissant, mais c'est le terrain où l'IA agentique a sans doute le plus de valeur sur ce processus RH, parce que c'est exactement le type de décision où les données existent mais dont l'exercice de croisement peut être assez chronophage.

## VISION MARCHÉ ÉDITEURS

Les principales suites HCM investissent massivement sur le terrain de ce process. SAP a lancé son Performance & Goals Agent (Joule) qui prépare automatiquement le manager à l'entretien en collectant objectifs, réalisations et feedback, et génère des talking points personnalisés par collaborateur. Parmi les nouveaux agents d'Oracle annoncés en avril 2026 se trouve le Team Talent Calibration Workspace et un Manager Concierge qui centralise les actions de performance, compensation et talent en un seul point. Workday propose un Performance Agent et connecte la performance à sa Skills Cloud pour alimenter les décisions de mobilité et de développement. Côté acteurs HR Tech spécialisés, les acteurs du coaching et du *roleplay* IA comme Coachello montent rapidement sur le créneau de la préparation aux conversations difficiles, avec des formats courts et personnalisés. Le marché bascule ainsi de plus en plus vers une logique d'évaluation rétrospective vers une logique de pilotage continu de la performance, où l'IA assiste chaque étape du cycle.



**Paul Sauveplane,**  
Secrétaire Général et DRH,  
Alan

humaines complexes : feedback difficile, sous-performance, gestion de comportements. Avec une tendance à retarder l'escalade vers les RH. »

### Quand l'IA met le pied à l'étrier au manager

Alan, assureur prévention nouvelle génération depuis 10 ans et couvrant 1,1 million de membres, est l'une de ces entreprises nées dans le digital, avec une culture forte de la transparence et de l'écrit, poussée à un niveau assez singulier sur le marché. L'entreprise anticipe l'arrivée des LLM et fait un choix structurant : organiser l'adoption de l'IA plutôt que la subir. Portail IA centralisé, ambassadeurs dans chaque équipe, profils tech intégrés à la fonction RH. « L'IA n'est pas seulement un sujet technologique : c'est avant tout un levier culturel et organisationnel. Côté performance, les managers, dont beaucoup accédaient à ce rôle pour la première fois, se sentaient souvent démunis face à des situations

**La réponse :** Lumo, un assistant RH interne basé sur plusieurs LLM, conçu comme un premier niveau d'accompagnement. Lumo répond aux questions RH courantes, guide dans les situations sensibles avec des recommandations contextualisées et des suggestions de formulation, et sert de sas de réflexion avant une escalade formelle. Le corpus repose sur trois piliers : un tiers de droit social, un tiers de culture Alan et un tiers de cas RH réels anonymisés. « On torture littéralement Lumo de questions jusqu'à obtenir une réponse fiable : la qualité se construit dans l'usage. »

**Résultats :** des managers qui osent aborder les sujets sensibles plus tôt, une détection plus précoce des situations à risque, et des RH recentrés sur les cas à forte valeur ajoutée. « Lumo n'est pas là pour remplacer les RH. Il met le pied à l'étrier au manager et recommande l'escalade quand c'est nécessaire. »



Objectifs et alignement	Feedback et suivi continu	Entretien de performance	Talent review
Suivi en temps réel de la progression	Prédiction de baisse de performance	Synthèse des entretiens	Détection de biais
Alignement objectifs individuel avec la stratégie d'équipe/collective	Feedback continu assisté (suggestions de formulation)	<b>Planification des campagnes d'entretien</b>	Détection d'incohérences/anomalies dans les évaluations
Formulation d'objectifs et OKR individuels	<b>Sollicitation et consolidation de feedback 360</b>	<b>Agent de préparation (trame, lien avec les compétences attendues dans le poste, etc.)</b>	Identification des hauts potentiels
	<b>Programmation des 1:1 et suivi des actions (inscription formation, etc.)</b>		Synthèse consolidée pour les talent reviews
	<b>Alertes manager sur absence prolongée de feedback</b>		Proposition de plan d'actions pour les low performers
	<b>Assistant manager pour situations sensibles (escalade RH)</b>		<b>Agent d'assistance à la calibration en temps réel</b>

● IA traditionnelle/d'analyse (règles, scoring, matching, détection de patterns) ● IA générative (rédaction, synthèse, génération de contenu) ● IA agentique (agents autonomes, orchestration, conversation)

Figure 8 – Performance management – Panorama des cas d'usage

5. Compensation & rewards

Un processus sur lequel l'IA gagne petit à petit du terrain

La rémunération reste l'un des domaines RH les moins outillés par l'IA en production. Sans surprise, ce sont parmi les données les plus sensibles du SIRH les organisations sont donc frileuses à les exposer à un système IA sans garantie de confinement total. Et surtout, on ne parle pas ici de fixer un salaire par algorithme. Ce que l'IA fait sur ce process aujourd'hui, relève principalement de la qualité des données ou de l'aide à la décision : identifier des incohérences, accélérer les benchmarks, structurer des données de marché éclatées ou encore simuler des scénarios sur la masse salariale. Parmi les cas d'usage les plus matures se trouvent le benchmark salarial augmenté, c'est-à-dire le fait de croiser en temps réel des sources hétérogènes internes et externes à l'organisation avec une granularité qu'une équipe de comp&ben ne pourrait atteindre manuellement. Le reste (recommandation d'enveloppes, détection d'écarts, scoring d'équité) existe dans les roadmaps éditeurs mais tourne encore peu en production.

La directive transparence salariale change la donne

La directive européenne sur la transparence des rémunérations devait être transposée en droit français au plus tard le 7 juin 2026 mais le calendrier parlementaire rend ce délai irréaliste. La transposition interviendrait ainsi vraisemblablement fin 2026 ou début 2027. Pour autant, les organisations n'attendent pas. L'esprit de cette directive est d'obliger les organisations à objectiver ce qui restait jusqu'ici largement opaque, en obligeant les entreprises de 100 salariés et plus à publier leurs écarts de rémunération par catégorie et par sexe. Les salariés pourront demander par écrit leur positionnement par rapport à la moyenne de leur catégorie. Et lorsqu'un écart de plus de 5 % entre hommes et femmes n'est pas justifié par des critères objectifs, l'employeur devra

y remédier en concertation avec les représentants du personnel. En pratique, ça veut dire documenter les critères d'évolution salariale, détecter les écarts injustifiés, répondre à des demandes individuelles d'information sur le positionnement salarial. Sur des périmètres multi-entités, il est d'autant plus difficile de répondre à ces exigences manuellement. L'IA peut automatiser la détection des écarts, simuler les effets correctifs sur la masse salariale et structurer la documentation nécessaire à l'auditabilité. C'est d'ailleurs l'un des rares process RH où la réglementation va directement créer la demande d'outillage, avec des chatbot qui pourraient donner aux collaborateurs leur positionnement et leurs écarts de rémunération au sein de leur catégorie d'emploi par exemple.

Ce qui bloque encore

La gouvernance des accès d'abord : garantir que chaque manager n'accède qu'aux données salariales qu'il est autorisé à voir reste le premier défi technique constaté sur le marché. La charge politique du sujet ensuite : dès qu'un outil donne l'impression de se substituer à la négociation salariale ou aux arbitrages managériaux, les partenaires sociaux se mettent vent debout. La rémunération n'est pas un process comme les autres, c'est le sujet RH où toute automatisation perçue peut être immédiatement contestée. Il y a aussi un risque plus insidieux : un modèle entraîné sur des historiques de paie qui contiennent déjà des écarts hommes/femmes va mécaniquement recommander de les perpétuer. L'IA ne discrimine pas volontairement, elle reproduit ce qu'elle trouve dans les données. Enfin, la qualité des référentiels (grilles, historiques d'évolution, classifications de postes) est rarement au niveau requis pour alimenter des modèles robustes. C'est particulièrement vrai dans les organisations qui ont connu des fusions ou des réorganisations massives, où les intitulés de poste, les grilles et les conventions se sont empilés sans jamais être harmonisés.

VISION MARCHÉ ÉDITEURS

Le marché éditeur se structure sur deux niveaux. Les suites HCM (SAP SuccessFactors, Oracle, Workday) intègrent progressivement des briques d'aide à la décision dans leurs modules compensation, avec un avantage naturel là encore sur la consolidation des données et la continuité avec les autres process RH. Oracle et SAP poussent notamment l'agentique sur la détection d'anomalies et la préparation des comités salariaux. En parallèle, des éditeurs spécialisés investissent des terrains complémentaires : Beqom, Syndio ou Payscale se distinguent sur la compensation intelligence en temps réel et l'analyse d'équité salariale, Makila AI sur l'analyse prédictive de masse salariale, la simulation multicritères et la consolidation de données multi-sources. Le vrai changement en cours, c'est le passage du benchmark annuel statique à de la donnée marché continue et à des capacités de projection, qui permettent d'objectiver un positionnement salarial avec une granularité et une réactivité que les enquêtes classiques ne permettent pas. La directive transparence salariale va accélérer cette bascule. Sur le volet agentique, les promesses sont réelles mais la prudence reste de mise : pour qu'un agent monitore l'équité salariale de manière fiable, il doit croiser des données de compétences, de localisation, de convention collective et de performance. Cette architecture multi-agents est complexe et encore peu déployée en production à grande échelle.



Isabelle Mortreux, Directrice Paie et SI Paie, EQUANS France

Un agent vocal IA pour désaturer le support paie

EQUANS, filiale du groupe Bouygues dédiée aux services multi-techniques, emploie plus de 90 000 collaborateurs dans le monde. En France, EQUANS dispose d'un Centre de Services Partagés Paie confronté à une saturation croissante de son service de support « Help Me Paie » : volume d'appels trop important, questions récurrentes et à faible valeur ajoutée, difficulté à maintenir une qualité de réponse homogène à l'échelle nationale. L'enjeu était de désaturer le support sans dégrader la qualité de service.

**La solution :** Camille, un agent virtuel vocal développé avec GetVocal, mis en production en janvier 2026. L'agent répond automatiquement aux questions standards de paie, détecte les demandes hors périmètre et propose un transfert vers un expert. Il s'appuie sur la base documentaire « One Payroll », retravaillée à l'occasion pour être exploitable par un moteur conversationnel. Le périmètre a été volontairement limité au socle documentaire maîtrisé, avec une escalade assumée vers l'humain dès que la question sort du cadre. En parallèle, un deuxième cas d'usage automatise le rapprochement des indemnités journalières avec la Sécurité sociale.

**Résultats :** 50 % des demandes traitées automatiquement, désengorgement massif du support, très faible taux de retours négatifs. La qualité documentaire est identifiée comme le facteur déterminant de la fiabilité des réponses. « Camille peut prendre 1 000 appels en même temps : aucun humain ne peut faire ça. »

Politique salariale	Équité et conformité	Rémunération variable	Avantages sociaux
Simulation négociations annuelles obligatoires	Détection des écarts de rémunération (notamment dans le cadre de la directive sur la transparence salariale)	Détection d'anomalies en paie variable	Analyse prédictive des tendances en matière de santé et prévoyance
Benchmark salarial/identification des Tendances d'évolution salariales	Calcul automatisé de l'index égalité	Recommandations de bonus	Analyse de l'utilisation des avantages sociaux
Simulation de masse salariale	Pesée de postes assistée	<b>Calcul et versement automatiques de primes</b>	Traitement automatique des justificatifs de remboursement
Calibration d'une offre pour un candidat			Génération de contenus personnalisés sur les avantages
Aide à la définition d'une politique salariale			Personnalisation des packages par profil

● IA traditionnelle/d'analyse (règles, scoring, matching, détection de patterns) ● IA générative (rédaction, synthèse, génération de contenu) ● IA agentique (agents autonomes, orchestration, conversation)

Figure 9 – Compensation & rewards – Panorama des cas d'usage

## 6. People Operations & HR Services

### Le self-service collaborateur augmenté par l'IA

Répondre aux questions RH de premier niveau des collaborateurs (congés, paie, mobilité, règles applicables) reste l'une des tâches les plus chronophages des équipes RH. C'est aussi celle où l'IA apporte une valeur immédiate. Sur ce segment de la fonction RH, les assistants conversationnels sont le cas d'usage le plus mature du marché, mais ils n'ont plus grand-chose à voir avec les chatbots à arbres décisionnels déployés depuis déjà de nombreuses années. La génération actuelle s'appuie sur des LLM capables de comprendre des questions formulées en langage naturel, de chercher la réponse dans une base documentaire cloisonnée par entité ou par périmètre, et de formuler une réponse contextualisée. Le saut qualitatif est réel : on passe d'un outil qui oriente vers la bonne FAQ à un assistant qui répond directement à la question posée, voire à un agent en capacité de proposer des actions. Plusieurs des organisations interrogées dans cette étude l'ont déployé en production sur diverses thématiques (gestion administrative, paie, etc.) avec des résultats convergents, tant sur la réduction du volume de sollicitations que sur la satisfaction des utilisateurs.

Mais encore une fois, la vraie difficulté n'est jamais technologique. Ce qui conditionne la qualité du dispositif, c'est l'état de la documentation RH sous-jacente. Si la base est incomplète, fragmentée ou obsolète, l'agent produit des réponses incohérentes et la courbe d'adoption chute drastiquement. Paradoxalement, c'est aussi l'un des bénéfices les plus cités par les organisations interrogées : le projet a forcé les équipes RH à structurer et mettre à jour une documentation qu'elles n'auraient jamais pris le temps de formaliser autrement ou de rédiger différemment.

### La gestion administrative et la paie : un autre gisement de valeur la donne

Le marché regorge de cas d'usage liés aux chatbots précédemment cités mais les discours se font plus rares côté paie et admin RH. Pourtant, c'est là

que les volumes sont souvent les plus massifs et les gains parfois les plus immédiats. Les cas d'usage sont très concrets : détection d'anomalies en pré-paie (heures manquantes, incohérences entre contrat et pointage, dépassements de seuils) avant versement des salaires. Lecture automatique des documents entrants (RIB, attestations, certificats de mutuelle) qui arrivent en PDF, en scan, en photo, que l'IA classe, extrait et route vers le bon dossier. Rapprochement IJSS14, qui dans un CSP de taille significative représente à lui seul plusieurs ETP. Contrôle des bulletins par comparaison M/M-1 pour repérer les dérives avant qu'elles ne deviennent des régularisations. Veille conventionnelle automatisée : quand un minimum conventionnel change, identifier en quelques minutes quels collaborateurs sont concernés, là où un gestionnaire passait des heures à croiser les grilles manuellement. Ce ne sont pas des cas d'usage spectaculaires, mais ce sont ceux qui peuvent libérer le plus de temps dans les équipes.

### La prochaine étape : de l'agent qui informe à l'agent qui agit

Les assistants conversationnels de premier niveau sont aujourd'hui maîtrisés et de plus en plus développés au sein des organisations. La question qui s'ouvre désormais est celle du passage à l'agentique : des systèmes capables non plus seulement de répondre à une question, mais de déclencher une action (tel que mettre à jour un dossier, générer un document, ouvrir un ticket, voire finaliser une procédure administrative de bout en bout). Les activités qui incombent aux équipes de People Operations ont une caractéristique commune : elles suivent des processus largement documentés, normés et assez répétitifs. C'est ce qui en fait un terrain naturel pour l'IA agentique. Les tâches qui respectent un flux défini seront progressivement déléguées à des agents. L'humain gardera la main sur les exceptions, la supervision et les arbitrages qu'on ne confiera pas à une machine. Cela change en profondeur le rôle de ces équipes : moins d'exécution, plus de conception des règles qui encadrent les agents, de contrôle qualité et de traitement des cas sensibles.



**Marjolaine Degraeve,**  
Directrice analyses &  
data RH,  
BPCE

### Un assistant IA RH de premier niveau au service des collaborateurs

Le Groupe BPCE (composé des Banques Populaires, des Caisses d'Épargne et de BPCE) deuxième groupe bancaire en France avec plus de 100 000 collaborateurs, a engagé une réflexion structurée sur les usages de l'IA en RH. Les équipes RH étaient saturées par un flux de questions récurrentes à faible valeur ajoutée (congés, règles applicables, procédures administratives), les empêchant de se consacrer à l'accompagnement des collaborateurs. L'objectif : améliorer la réactivité du service RH tout en réduisant la charge opérationnelle et en proposant une expérience collaborateur fluide.

**La solution :** Un assistant RH basé sur un LLM hébergé en interne (plateforme Nova), alimenté exclusivement par des bases documentaires revues à l'occasion par les entités pilotes et plus particulièrement les équipes de gestion administrative-paie. Le déploiement dans ces entités pilotes a nécessité entre 2 et 6 mois de structuration documentaire selon les entités, un travail nécessaire et identifié comme un bénéfice structurel en soi. « Un assistant RH comme le nôtre crée de la valeur immédiate si et seulement si on investit dans la qualité documentaire et l'adoption. Il ne faut pas négliger cette étape de réécriture de nos politiques et de nos process pour que notre documentation soit compatible pour l'IA. »

**Résultats :** Baisse significative du volume de questions adressées aux RH dans les premiers mois et un taux de satisfaction proche de 90 %. Amélioration de l'image du service RH grâce à des réponses plus rapides, plus lisibles et plus homogènes. Le suivi repose sur trois indicateurs : le NPS, le volume de demandes et le taux d'adoption. Le groupe prépare actuellement la généralisation de l'assistant au travers de vagues successives de déploiement.



**Aurélien Fenard,**  
Directeur  
de la Transformation  
Digitale et des Données RH,  
France Travail

### Quand l'IA donne une preuve à ce que les RH pressentaient déjà

France Travail ne découvre pas l'IA avec le boom des LLM. L'organisation a engagé ses premiers travaux dès 2017 sur des cas d'usage de machine learning à fort volume, avec des ROI mesurés et documentés. C'est sur ce socle que repose sa lecture de l'IA générative : prometteuse, mais dont les retours économiques restent plus difficiles à objectiver que ceux de l'IA traditionnelle.

RH du quotidien (congés, mobilité, règles applicables). Chaque nouveau cas d'usage passe par un circuit de validation multi-niveaux : comité produit IA, comité éthique, conformité RGPD et IA Act, dialogue avec les partenaires sociaux. « Cette mise en conformité prend du temps, mais elle est souhaitable et légitime car elle apporte transparence et confiance pour les utilisateurs. »

**Résultats :** Plus de 2 500 connexions par mois et un taux de satisfaction supérieur à 80 %. France Travail opère aujourd'hui une dizaine de cas d'usage IA en RH interne. L'enseignement principal : la valeur d'un assistant RH ne tient pas à la sophistication du modèle mais à sa capacité à produire des réponses compréhensibles et actionnables par des non-spécialistes, dans un cadre de confiance posé avec les collaborateurs et les partenaires sociaux.

**La solution :** Un assistant manager basé sur un Secure GPT hébergé en interne et des briques de RAG15, permettant aux managers de trouver rapidement des réponses sur les sujets

## VISION MARCHÉ ÉDITEURS

C'est probablement l'un des process RH où l'offre éditeur est la plus dense aujourd'hui. SAP SuccessFactors vient de lancer son HR Service Agent et Explain Pay (explications en langage naturel du bulletin de paie), Oracle déploie un Employee Concierge, Workday pousse son Self-Service Agent. Tous convergent vers la même promesse agentique : non plus seulement répondre aux questions mais exécuter des actions dans le SIRH. ServiceNow enrichit cette logique en connectant ses agents à des données réparties dans des dizaines de systèmes, avec des workflows de bout en bout (pose de congés, traitement de remboursements, onboarding administratif). Côté éditeurs de paie et d'administration RH (ADP, Cegid, Lucca, Neocase), l'enrichissement porte sur le contrôle automatisé, l'assistance réglementaire et la gestion documentaire augmentée. Sur ce process plus que sur tout autre, la valeur d'un agent dépend directement de sa capacité à se connecter au système de GTA et de paie existant. Sans cette intégration, l'usage ne dépasse pas le stade du pilote.

Gestion administrative	HR Service Delivery	Pilotage indicateurs RH	Paie et déclarations sociales
Contrôle de conformité de documents (arrêt maladie, demande de congés, etc.)	Suivi des tickets RH	Analyse prédictive des indicateurs (turnover, absentéisme, masse salariale, etc.)	Fiabilisation de la paie au regard du cadre légal et conventionnel
Extraction et classification automatique d'informations depuis des documents RH	Assistant RH conversationnel pour les collaborateurs	Détection de patterns et signaux faibles dans les données RH	Identification des écarts/anomalies
Détection d'incohérence ou d'erreurs dans les dossiers collaborateurs	<b>Agent de traitement des demandes (pose de congé, création de ticket, modification de dossiers)</b>	Création de dashboard automatisés	Calcul automatisé des indemnités et primes
Suivi des différentes populations / statuts		Elaboration de benchmark sur les pratiques RH	Veille réglementaire intégrée
Génération d'attestations et documents administratifs (bulletins de paie, certificats de travail, etc.)		<b>Agent de pilotage (alertes, anomalies, recommandations)</b>	Production automatisée des KPIs réglementaires (DSN, loi Rixain, CSRD, etc.)
<b>Mise à jour automatique des dossiers collaborateurs</b>			Décryptage du bulletin pour le collaborateur en langage naturel
			Simulation de bulletins
			<b>Agent de paie autonome (contrôle, correction, audit pré-clôture)</b>

- IA traditionnelle/d'analyse (règles, scoring, matching, détection de patterns)
- IA générative (rédaction, synthèse, génération de contenu)
- IA agentic (agents autonomes, orchestration, conversation)

Figure 10 – Compensation & rewards – Panorama des cas d'usage

## 7. Employee & Labor Relations

### Le domaine que les départements RH contournent à date

Parmi tous les processus RH, les relations sociales sont celui où l'IA a le moins progressé. Les raisons sont assez simples à appréhender : négocier un accord d'entreprise, préparer une NAO16, gérer une crise sociale sont des activités qui reposent sur du rapport de force, de la lecture politique, de l'interprétation fine d'un contexte difficilement augmentable via des systèmes d'IA. Un algorithme ne sait pas lire l'ambiance d'un CSE. Il ne capte pas non plus qu'un élu teste parfois une position sans y croire, ou qu'une revendication technique cache par exemple un enjeu de reconnaissance. De tous les processus analysés dans cette étude, c'est celui où l'écart entre les capacités actuelles de l'IA et ce que l'activité exige est le plus grand.

En revanche, aller à dire que l'IA n'a pas sa place dans ce pan de la fonction RH serait un raccourci intellectuel que nous refusons de prendre. L'IA n'est effectivement pas forcément pertinente dans la négociation en elle-même. Mais tout ce qui entoure la négociation – la préparation, la documentation, la veille – est un terrain où elle peut changer considérablement la donne dans les organisations.

### Les cas d'usage prometteurs autour de la préparation de la négociation

Trois cas d'usage se distinguent, tous avec la même logique : donner aux acteurs du dialogue social de meilleures données, sans se substituer pour autant à la négociation.

Le premier concerne le benchmark des accords collectifs. Comparer les pratiques sociales d'un secteur ou d'un bassin d'emploi prend des jours de travail manuel à partir de nombreuses bases juridiques. Des plateformes spécialisées permettent désormais d'ingérer des corpus massifs d'accords, d'en extraire les clauses et de les comparer par critère (secteur, taille d'entreprise, bassin d'emploi). L'outil ne dit en revanche pas quoi négocier mais permet simplement de benchmark ce que font les autres. Le DRH peut ainsi entrer mieux équipé en NAO avec un premier diagnostic.

Le deuxième est la synthèse automatique de PV de CSE. Un procès-verbal de comité fait couramment 20 à 40 pages. Transcription automatique couplée à un RAG sur le corpus interne, c'est faisable aujourd'hui avec des outils grand public. Plusieurs organisations le font déjà de manière informelle, sans que ce soit identifié comme un réel « projet IA ».

Le troisième concerne la veille conventionnelle. Quand un avenant de branche modifie les minima salariaux ou les conditions de temps de travail, il faut pouvoir le détecter, le lire et surtout en mesurer l'impact. Aujourd'hui c'est de la veille manuelle sur Légifrance. Là encore, un flux RAG qui surveille les publications et alerte sur les changements pertinents, c'est techniquement banal et opérationnellement précieux. Certains cabinets d'avocats sociaux le proposent déjà.

### Le vrai nœud de la négociation

Le vrai risque sur ce processus ne se situe pas du côté de la technologie mais du côté

de la perception. Si les représentants du personnel sont amenés à découvrir que le département RH utilise l'IA pour modéliser sa stratégie de négociation ou anticiper sa position, une suspicion légitime peut naître. La frontière tient en une phrase : l'IA peut aider à documenter la réalité du marché (ce que font les autres entreprises, ce que disent les textes) mais elle

ne doit jamais servir à outiller une partie contre l'autre. France Travail a par exemple intégré ce principe dans son circuit de validation : chaque cas d'usage IA en RH passe par un dialogue explicite avec les partenaires sociaux avant déploiement. C'est un garde-fou, propre à France Travail, qui ralentit la mise en production, mais qui rend l'outil viable à moyen terme.

### VISION MARCHÉ ÉDITEURS

C'est l'un des processus les moins investis par les éditeurs, et les raisons sont structurelles : les relations sociales reposent partout sur des cadres juridiques locaux (accords collectifs en France, works councils en Allemagne, trade unions au Royaume-Uni) ce qui rend le sujet difficilement adressable par des suites HCM conçues sur une logique globale. Oracle, Workday et SAP SuccessFactors ne revendiquent pas de fonctionnalité IA structurante sur ce terrain, mais couvrent des briques adjacentes (conformité réglementaire, analytics de rémunération, reporting social) qui alimentent indirectement la préparation du dialogue social. L'IA trouve un premier ancrage du côté de l'analyse documentaire et du benchmark, tâches à fort volume et faible sensibilité décisionnelle, pour lesquelles la valeur créée est tangible.

C'est précisément le créneau qu'occupent les acteurs spécialisés. Oqtave, en France, exploite 700 000 accords collectifs avec une IA extractive développée avec Recital, capable d'interpréter le droit social et d'interroger la base en langage naturel. La roadmap annoncée va jusqu'à la génération assistée d'accords. À mesure que l'IA facilite l'accès aux corpus juridiques, la frontière entre HR tech et legal tech s'estompe sur ce processus plus que sur tout autre. « Avec Oqtave, en quelques clics, on peut comparer des pratiques salariales par secteur, par taille d'entreprise ou par bassin d'emploi ». L'outil prévoit en outre l'intégration d'un comparateur de salaires et d'espaces dédiés à la génération assistée d'accords collectifs, avec un niveau d'exigence juridique élevé. L'ambition est d'accompagner toute la négociation, du benchmark initial jusqu'à la rédaction finale.

Dialogue sociale et négociation	Gestion des cas et investigations RH
Analyse de données pour préparation des négociations annuelles obligatoires	Analyse de conformité des pratiques RH au cadre légal
Benchmark automatisé des accords vs. branche/marché	Comparaison des accords d'entreprise avec les pratiques de branche
Simulation d'impact social d'un projet de réorganisation	Recherche et veille automatisée sur les accords de l'entreprise et le droit social
Synthèse automatique de PV de CSE	Production de la Base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE) et des reporting sociaux
Synthèse et reformulation d'accords	
Génération de supports d'info/d'info-consult	
Synthèse et reformulation automatique d'accords collectifs en langage clair	

- IA traditionnelle/d'analyse (règles, scoring, matching, détection de patterns)
- IA générative (rédaction, synthèse, génération de contenu)
- IA agentic (agents autonomes, orchestration, conversation)

Figure 11 – Employee & Labor Relations – Panorama des cas d'usage

## 8. Culture, Internal Communication & Employee Experience

### Le paradoxe des processus les plus humains : les premiers investis par le shadow IA

Culture, communication interne, expérience collaborateur : ce sont parmi les processus les plus chargés en dimension humaine, et pourtant ceux où le shadow IA s'est installée le plus vite. Et ce, pour deux raisons assez simples : ils ne touchent pas directement à des décisions administratives ou contractuelles, et l'IA générative excelle sur le rédactionnel. Les collaborateurs et les équipes RH n'ont ainsi pas forcément attendu de feu vert. Un RRH qui génère une newsletter avec Copilot, un manager qui prépare un feedback avec ChatGPT, une équipe com qui crée des visuels ou personnalise ses messages d'engagement par segment : ces usages existent déjà bel et bien dans la plupart des organisations. L'enjeu est donc de structurer ce qui s'est développé sans la fonction RH.

### L'IA au service de la communication interne : de la diffusion à la personnalisation

Le cas d'usage le plus répandu reste la génération de contenus sur des newsletters, des messages vis-à-vis des candidats ou des collaborateurs, des supports de conduite du changement. Mais c'est sur la marque employeur que l'IA apporte un levier plus stratégique : personnaliser les campagnes par segment de candidats, analyser la perception de l'entreprise sur les plateformes d'avis, adapter le ton selon les canaux. AXA France a poussé cette logique avec Jobi, un chatbot déployé sur son site de recrutement – nous y reviendrons dans le retour terrain.

### L'analyse de sentiments : l'IA comme « sismographe » culturel

Jusqu'ici, mesurer l'engagement ou détecter une tension culturelle relevait d'enquêtes annuelles traitées manuellement, avec

parfois des semaines de décalage entre la collecte et l'analyse. L'IA permet de passer davantage à une logique d'écoute en continu. Des plateformes spécialisées analysent les verbatims d'enquêtes internes en temps réel, détectent les thématiques émergentes et génèrent des recommandations ciblées par équipe ou par site. Concrètement, un pic de verbatims négatifs sur la charge de travail dans une entité peut être identifié en quelques jours au lieu de quelques mois et remonté au management avant que le désengagement ne se traduise lui-même en départs. En prolongement de cette logique, certains éditeurs commencent à proposer la détection précoce de risques psychosociaux à partir des mêmes flux de données. Le potentiel est réel mais est aussi un cas d'usage sensible : la frontière entre l'écoute collaborateurs et la surveillance surveiller dépend entièrement de la manière dont l'outil est cadré, communiqué et gouverné.

### Le vrai risque : une adoption non gouvernée sur des processus à fort enjeu de confiance

Les enjeux réglementaires sont moins stricts ici que sur le recrutement ou la performance, mais les enjeux de confiance sont tout aussi critiques. Un outil d'analyse de sentiment qui flagge un manager « à risque » alors qu'il traverse simplement une période personnelle difficile, une communication générée par IA que les collaborateurs repèrent immédiatement : ces scénarios fragilisent la confiance plus durablement qu'une erreur de paie. La gouvernance de l'IA sur ce processus reste pourtant la moins formalisée de toute la chaîne de valeur RH. Deux questions au minimum : qui valide les contenus avant diffusion ? Et jusqu'où va-t-on dans la détection sans basculer dans la surveillance ?



**Melina Foo,**  
Responsable marketing  
digital marque employeur,  
AXA France

### Un chatbot marque employeur riche en enseignements

AXA France, l'un des premiers assureurs de l'hexagone, a fait de l'expérience candidat un axe de différenciation et d'innovation. C'est dans cette logique que le groupe a lancé en octobre 2024 Jobi, un chatbot conversationnel développé avec KickMyBot, destiné à fluidifier la navigation sur son site de recrutement dense de plus de 180 pages. L'enjeu n'était pas de réduire les sollicitations humaines (les hotlines et boîtes mail RH répondant à des besoins plus personnels) mais d'incarner une expérience digitale à la hauteur des standards du groupe.

**La solution :** Un chatbot alimenté exclusivement par les contenus publics du site de recrutement : fiches métiers, processus de candidature, politique

alternance et stages. Aucune donnée personnelle ingérée. L'outil fonctionnait indépendamment des ATS existants (Avature et iCIMS), le parti pris étant de se concentrer sur l'expérience candidat plutôt que sur l'intégration SI. Le déploiement a, par ailleurs, fait l'objet d'un cadrage sécurité exigeant : confinement du bot dans l'écosystème AXA, validation des comportements sur la diversité et l'inclusion, et six mois de tests intensifs pour limiter tout risque d'hallucination.

**Résultats :** 25 000 utilisateurs uniques et 26 500 conversations sur 15 mois. La valeur la plus inattendue : une mine de verbatims candidats exploitée via Copilot, révélant des tendances fortes chez les jeunes et les profils en reconversion. « Le bot a permis de capter des signaux auxquels nous n'avions jamais accès. » Mais le ROI restait impossible à établir selon les métriques classiques du recrutement, et le coût du dispositif difficile à justifier. Jobi a été mis en pause en février 2026. « C'est un outil d'expérience, pas de conversion. » L'enseignement est clair : sur la marque employeur, l'IA crée de la valeur, mais elle ne se mesure pas avec les indicateurs traditionnels.

Marque employeur et communication	Engagement et expérience collaborateurs	Qualité de vie au travail et prévention des risques psychosociaux
Analyse de perception sur les réseaux sociaux	Analyse et restitution des enquêtes d'engagement	Détection prédictive des risques de conflit (grève, mouvement social) à partir de signaux faibles
Suivi de performance des campagnes	Analyse de sentiment sur les verbatim collaborateurs	Analyse de l'impact des changements organisationnels sur le climat social, avec identification des populations à risque
Monitoring des avis candidats sur les plateformes d'évaluation	Analyse des signes de désengagement	Analyse en continue des conditions de travail (signes de désengagement, etc.)
Analyse de l'efficacité de la communication Interne	Role play coaching/feedback	Elaboration de plans d'actions de prévention
Définition de la stratégie de marque employeur	Détection et alerte sur les signaux faibles de RPS/détérioration de la qualité de vie au travail	Recommandations de plans d'action liées à la santé mentale/bien-être
Génération de contenus Employeur (posts réseaux, vidéos)	Recommandation d'actions ciblées pour améliorer l'engagement par population	
Personnalisation des communications selon les profils		

● IA traditionnelle/d'analyse (règles, scoring, matching, détection de patterns) ● IA générative (rédaction, synthèse, génération de contenu) ● IA agentic (agents autonomes, orchestration, conversation)

Figure 12 – Culture, Internal Communication & Employee Experience – Panorama des cas d'usage

## VISION MARCHÉ ÉDITEURS

Le marché s'organise sur trois niveaux. Les suites HCM d'abord : SAP SuccessFactors, Workday et Oracle intègrent des fonctionnalités d'analyse de l'engagement et de recommandation d'actions managériales dans leurs modules existants. Ces briques ne sont pas des produits autonomes – elles enrichissent un socle déjà en place chez le client. Les plateformes d'écoute continue ensuite : Leapsome, Lattice et Peakon (Workday) sont les plus avancées, avec une analyse de verbatims en temps réel et des recommandations ciblées par équipe. C'est le segment le plus actif et le plus différenciant sur ce processus. Enfin, sur la communication interne, Microsoft Viva reste le principal point d'entrée pour les organisations dans l'écosystème Microsoft, avec des capacités de personnalisation et de mesure d'impact à l'échelle. La particularité de ce processus côté éditeurs : aucun acteur ne couvre l'ensemble du spectre. Une organisation qui veut outiller à la fois la communication, l'écoute et la détection devra assembler plusieurs briques – ce qui pose un vrai sujet d'intégration et de cohérence des données.

# DE L'IDÉE AU PASSAGE À L'ÉCHELLE

Nous l'avons vu, les opportunités d'injection de l'IA ne manquent pas sur l'ensemble du scope de la fonction. Ce que révèlent nos différents accompagnements sur le sujet et nos entretiens dans le cadre de cette étude, c'est qu'un ensemble de critères, de prérequis et de choix méthodologiques distinguent systématiquement les cas d'usage qui passent à l'échelle.

## 1. Anatomie d'un bon cas d'usage

**Un bon cas d'usage part d'un besoin, pas d'une technologie**

Les cas d'usage qui passent à l'échelle ne naissent pas vraiment d'une démo éditeur ou de la seule injonction d'un COMEX à « accélérer sur l'IA ». Ils partent souvent d'un irritant opérationnel direct. Chez AREAS, le déclencheur était la masse volumique de candidatures à gérer. Chez Equans, c'est un support paie submergé sous les questions de premier niveau. Chez Alan, c'est un accompagnement renforcé de leur population managériale. Ce constat a un corollaire que les organisations découvrent souvent lors de leur POC : l'IA ne vient pas « soigner » un processus déjà « malade ». Un processus dysfonctionnel auquel on ajoute une surcouche IA peut devenir un dysfonctionnement industrialisé : une IA en recrutement adossée à un processus sans homogénéisation des critères d'évaluation entre recruteurs va venir multiplier à l'échelle les biais déjà présents. Mais l'IA permet néanmoins à la fonction RH d'élargir son offre de services, d'augmenter son impact et de mieux accompagner les collaborateurs

et les managers sur des sujets qu'elle n'avait tout simplement pas les moyens de couvrir auparavant. L'accompagnement managérial en continu, la personnalisation des parcours de développement ou le coaching à la demande en sont des exemples concrets. Avant d'injecter n'importe quel type d'IA, une question simple reste à se poser : est-ce que ce processus mérite d'être boosté à l'IA en l'état, ou est-ce l'occasion de le remettre complètement à plat ?

### Les cinq critères pour qualifier un bon cas d'usage

Nos entretiens font ressortir cinq conditions qui, systématiquement, séparent les cas d'usage qui passent à l'échelle de ceux qui restent au stade du pilote : un irritant métier réel, une double valeur (ROI17 pour la fonction RH et ROE18 pour le collaborateur), une maturité suffisante des données et des processus concernés, une capacité à être mis en œuvre rapidement, et une acceptabilité réglementaire, sociale et éthique. Ces critères ne fonctionnent pas de manière isolée : c'est leur combinaison qui fait la solidité d'un cas d'usage. Un projet qui coche quatre critères sur cinq mais néglige le cinquième peut avancer, mais il reste fragile. Un cas d'usage qui apporte une vraie valeur d'expérience collaborateur mais dont le ROI organisationnel ne peut pas être démontré finira par perdre son sponsor. Un cas d'usage performant mais socialement mal cadré déclenchera de la résistance avant même d'avoir fait ses preuves. Le schéma ci-dessous détaille chacun de ces cinq critères et les questions concrètes qu'ils posent avant tout lancement.



Figure 13 – Anatomie d'un bon cas d'usage

### Le choix de la stratégie de déploiement

Une fois vos cas d'usage qualifiés et passés au tamis des 5 critères précédents, la question de la méthodologie se pose assez rapidement. Certaines organisations font le choix de multiplier les expérimentations/POC en parallèle pour identifier rapidement ce qui fonctionne. D'autres préfèrent concentrer leurs efforts sur un ou deux cas d'usage, avec une logique progressive : un premier résultat visible permet de démontrer la valeur de l'IA en RH et de créer les conditions du passage à l'échelle. Les deux approches ont leur logique, et le bon séquençage dépend du contexte, des ressources disponibles et de la culture de l'organisation. En revanche, un point fait consensus parmi nos interlocuteurs : les cas d'usage les plus ambitieux (gestion dynamique des compétences, détection des signaux faibles de désengagement, mise en place d'une talent market place) gagnent souvent à être abordés une fois le socle de données et de gouvernance consolidé. Au-delà de la méthodologie, le choix de la posture de déploiement mérite d'être explicité. Quatre approches coexistent ainsi : le POC exploratoire, qui permet de tester et d'apprendre rapidement ; l'optimisation incrémentale, qui améliore un processus existant brique par brique ; l'IA by design, qui remet à plat le processus en partant des capacités de l'IA ; et plus rarement, la refonte globale d'un pan RH entier. Chacune a ses vertus et ses limites, et le choix dépend avant tout du niveau de maturité de l'organisation, de sa stratégie d'entreprise et de son appétit pour le risque.

### 2. La data RH : prérequis ou alibi ?

**La donnée RH : un terrain plus complexe qu'ailleurs**

À la différence d'autres fonctions comme le marketing ou la supply chain, la fonction RH évolue dans un environnement informationnel encore plus fragmenté, peu standardisé et fortement sensible. SIRH, ATS, LMS, logiciels de paie, bases documentaires : ce mille-feuille applicatif et informationnel est rarement pensé de manière intégrée. Or l'introduction d'un assistant ou d'un agent IA rend immédiatement visible l'état réel des données liées à la gestion du capital humain. Là où la base est structurée, l'outil fonctionne. Là où les contenus sont obsolètes ou épars, l'IA produit des réponses imprécises et l'adoption s'effondre. Le travail préalable de structuration peut nécessiter plusieurs mois, à l'instar du retour d'expérience de BPCE, et c'est souvent le vrai chantier du projet, bien avant le choix de la technologie. « La donnée est le carburant de l'IA » résume ce que la quasi-totalité de nos interlocuteurs ont exprimé d'une manière ou d'une autre.

**La donnée RH repose sur un contrat de confiance avec le collaborateur**

La donnée liée à la gestion du capital humain n'est évidemment pas une donnée comme les autres. Elle est personnelle au sens du RGPD, mais surtout émotionnellement engageante : elle touche à

l'identité professionnelle, aux compétences, à la performance ou encore aux aspirations des collaborateurs. Cette dimension fait que la question ne peut pas être traitée uniquement sous l'angle IT ou juridique. Elle relève quasiment d'un contrat psychologique implicite : les collaborateurs acceptent de produire et de partager leurs données personnelles à condition d'en comprendre l'usage, les limites et surtout les bénéfices concrets pour eux. Le programme « Ma Carrière » de La Poste l'illustre parfaitement : la donnée exploitable n'existait pas et a été construite à partir de déclarations volontaires des collaborateurs. Plus les systèmes d'IA servent le collaborateur de façon transparente dans sa trajectoire professionnelle, plus ils accepteront de la maintenir à jour dans le temps. À l'inverse, sans confiance et sans intérêt direct, la donnée reste figée, incomplète ou stratégiquement sous-déclarée. La gouvernance de la donnée RH est donc d'abord une question de confiance organisationnelle, avant d'être une question de conformité.



« Une bonne plateforme d'IA RH doit pouvoir détecter les anomalies dans les données, là où elles sont et telles qu'elles sont (dans leur format), par des règles de contrôle propres à l'organisation et augmentées par l'IA. Cela permet d'éviter la propagation des erreurs lors de leur visualisation et dans les calculs de projection de type SWP. »

Olivier Burge,  
Directeur Général EMEA,  
Makila Ai

**Attendre la donnée parfaite, c'est prendre le risque de ne jamais commencer**

Aucun des projets analysés dans cette étude n'est parti d'un socle de données idéal. La règle pragmatique qui se dégage est simple : ne pas attendre d'avoir des données parfaites ou structurées, mais identifier dès le départ lesquelles sont disponibles, fiables et suffisantes pour le cas d'usage ciblé. Cela suppose une évaluation préalable honnête au regard de quatre critères : les données sont-elles propres (sans doublons ni obsolécences) ? Sont-elles cohérentes (définitions partagées et stabilisées) ? Sont-elles suffisamment intégrées (capables de dialoguer



« **Sans intérêt direct perçu, la donnée reste figée ou stratégiquement sous-déclarée. La qualité de la donnée RH dépend avant tout de la valeur perçue par celui qui la produit.** »

**Robert Demory,**  
Directeur de la formation et du développement RH,  
La Poste

entre outils) ? Sont-elles accessibles (techniquement et organisationnellement) ? Cette grille permet un arbitrage lucide et évite deux pièges symétriques : attendre indéfiniment une donnée parfaite, ou lancer un cas d'usage sur des fondations trop fragiles. L'approche qui fonctionne consiste à démarrer sur un périmètre volontairement limité et stabilisé, et à élargir au fur et à mesure que la qualité de la donnée progresse.

### 3. Le cadre réglementaire et éthique : ce que l'IA Act change concrètement

L'AI Act européen n'est plus un horizon lointain. Les pratiques interdites (surveillance biométrique non consentie, notation comportementale, détection des émotions au travail) s'appliquent depuis février 2025. Et le 2 août 2026, les obligations sur les systèmes d'IA considérés à haut risque entreront en vigueur. Pour la fonction RH, l'impact est direct : le règlement européen classe en haut risque plusieurs cas d'usage courants comme le tri automatisé de CV, les décisions de promotion, le scoring comportemental en entretien ou la détection de risque psychosocial. Ces systèmes restent autorisés mais sous contraintes lourdes : évaluation de conformité préalable, registre de logs, supervision humaine obligatoire, documentation technique complète, enregistrement dans la base de données européenne

avant tout déploiement (cf. schéma ci-dessous). Des organisations excluent ou freinent d'ailleurs volontairement le périmètre du recrutement de leurs ambitions vis-à-vis de l'IA précisément à cause de cette réglementation.

Face à ces exigences, où en sont les organisations ? Le benchmark que nous avons conduit en 2025 sur les labels et chartes IA responsable est éclairant : 75 % des documents analysés ont été publiés entre 2024 et 2025. L'accélération est réelle. Mais la majorité de ces chartes restent déclaratives sur la non-discrimination vis-à-vis de l'IA, la finalité de l'usage ou encore sur la formation des équipes. Les mêmes engagements de principe, sans mécanisme de vérification ni responsabilité assignée.

Quelques organisations font exception. Ce qui les distingue : elles ont traduit leurs engagements en processus concrets, au travers par exemple d'évaluation des risques documentée, de seuils de tolérance définis sur les biais, ou encore de structuration d'une réelle gouvernance cross-directions. C'est précisément ce que l'AI Act rendra obligatoire pour les systèmes à haut risque.

Pour la fonction RH, l'enjeu est très concret : les organisations qui disposent déjà de ce socle déploient

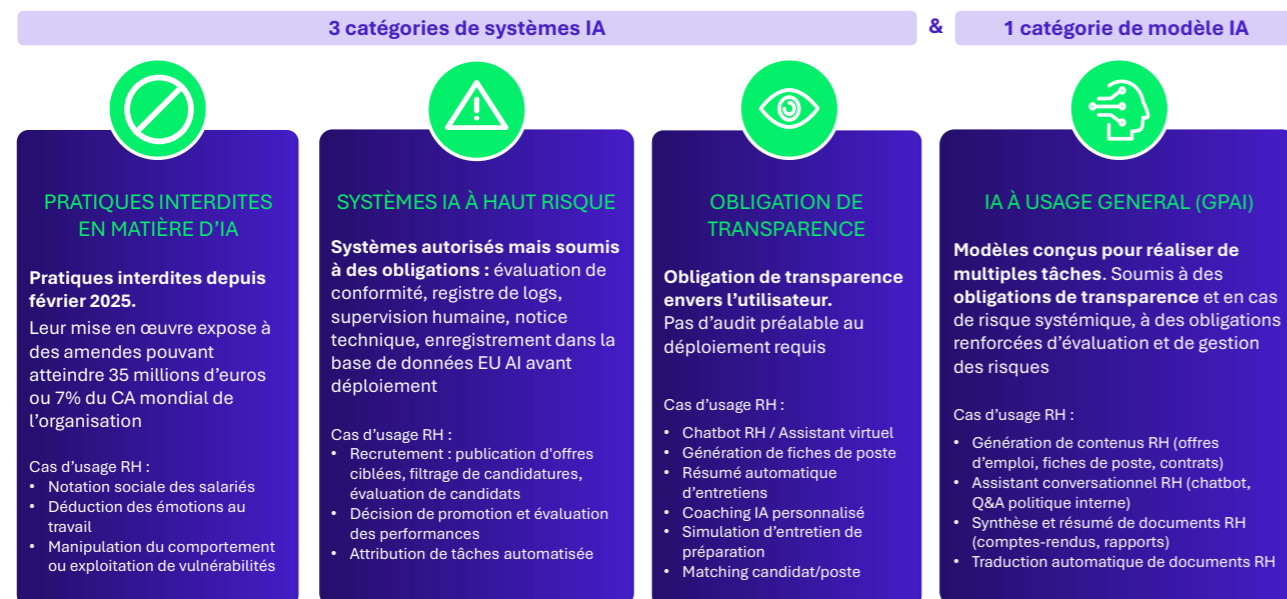


Figure 14 – L'IA Act pour la fonction RH

leurs cas d'usage nettement plus vite. Celles qui n'ont rien construit devront le faire dans l'urgence, sous contrainte réglementaire, et avec moins de marge de manœuvre. La conformité n'est pas nécessairement un frein – elle détermine souvent la vitesse à laquelle une organisation pourra avancer sur l'IA dans les mois qui viennent.

### 4. La notion d'IA responsable

#### Les biais algorithmiques en RH ne sont pas un risque théorique

Le cas Amazon de 2018 reste l'exemple le plus documenté : un algorithme de tri de CV, entraîné sur dix ans de données de recrutement où les hommes étaient majoritaires, avait appris à pénaliser les candidatures féminines. L'entreprise a dû le retirer. Mais ce type de dérive ne se limite pas au recrutement. En évaluation de la performance, certaines organisations ont constaté que leur IA attribuait systématiquement des scores inférieurs aux collaborateurs issus de minorités, parce que les critères historiques étaient corrélés à des profils qui avaient toujours été favorisés. En rémunération, un modèle entraîné sur des historiques de paie déjà biaisés recommandera mécaniquement de perpétuer les écarts. Le problème n'est pas nouveau dans la mesure où les biais existaient avant l'IA. Ce qui change, c'est l'échelle et l'ampleur de ces biais. Un recruteur peut être sensibilisé et s'adapter. Un algorithme mal calibré appliquera des décisions biaisées à des milliers de candidats en quelques secondes, sans que personne ne s'en aperçoive. Le biais devient invisible, systématique, et très difficile à tracer une fois industrialisé.

#### Ce que font les organisations et les éditeurs qui prennent le sujet au sérieux

Côté organisations, trois pratiques se dégagent chez les plus matures. D'abord, tester les modèles

avant leur mise en production : IBM a par exemple instauré un programme de « fairness by design » où chaque modèle RH est confronté à des jeux de données synthétiques pour détecter les biais avant déploiement. Si l'IA montre une tendance discriminatoire, elle est recalibrée avant d'être intégrée aux processus. Ensuite, auditer régulièrement les décisions IA en production. Enfin, assurer la transparence vis-à-vis des collaborateurs : certaines organisations communiquent ouvertement sur la manière dont l'IA influence les décisions RH, avec un droit de recours pour le collaborateur qui souhaite comprendre ou contester une recommandation algorithmique.

Côté éditeurs, le sujet a clairement progressé ces deux dernières années. Les éditeurs intègrent progressivement des briques d'explicabilité et de traçabilité des recommandations IA. Des acteurs spécialisés comme Syndio se positionnent sur l'audit d'équité algorithmique, notamment en rémunération. Et au-delà des fonctionnalités embarquées, plusieurs éditeurs investissent dans la documentation de leurs modèles, la transparence sur les données d'entraînement et la mise à disposition de rapports d'impact. L'outillage existe et s'enrichit. L'enjeu pour les DRH est de s'en saisir, de l'intégrer dans leurs rituels de gouvernance et de s'assurer que ces briques sont effectivement activées et suivies dans la durée.

#### Cinq questions à se poser avant chaque déploiement

Au-delà des chartes et des principes affichés, l'IA responsable en RH se ramène à quelques questions très concrètes. Avant de mettre un outil IA en production sur un processus touchant les collaborateurs, six dimensions méritent d'être évaluées : l'équité des résultats produits, la fiabilité de l'outil face aux cas limites, la protection des données utilisées, l'inclusion des populations couvertes par le modèle, la transparence vis-à-vis

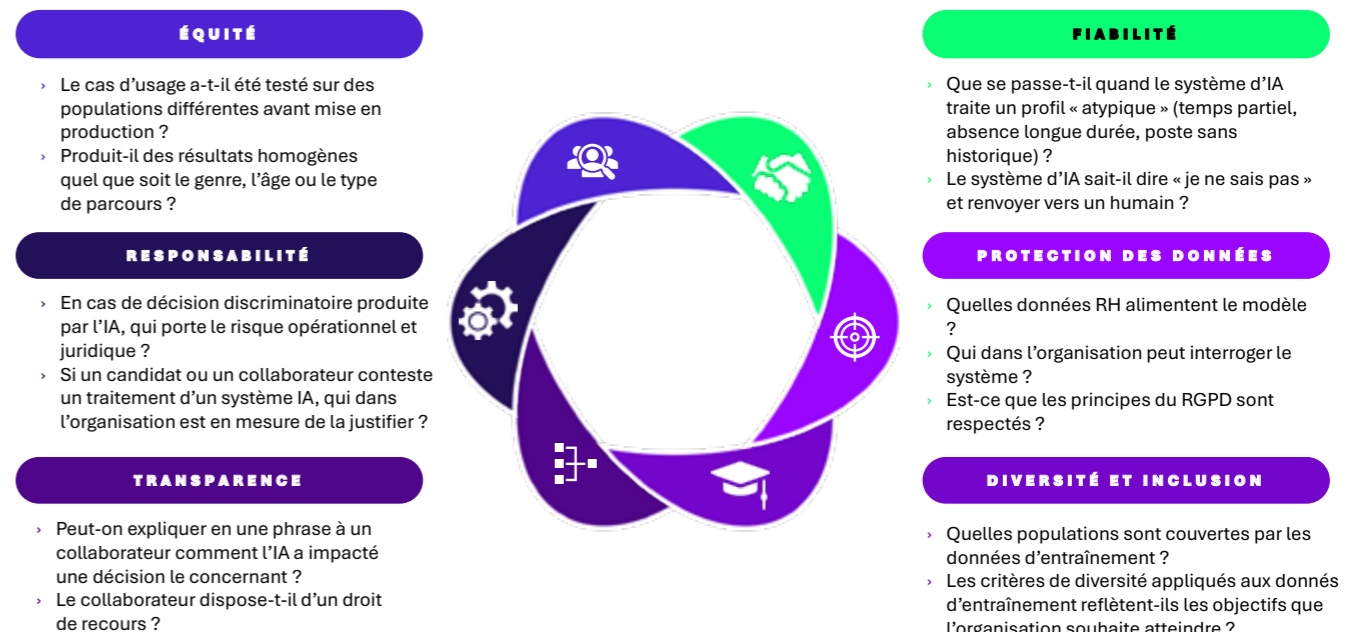


Figure 15 – Les 6 dimensions de l'IA responsable

des personnes concernées, et la responsabilité juridique en cas de dérive. Le cadre de Responsable AI de Microsoft19, adapté ici au contexte RH, offre une grille de lecture utile pour structurer cette évaluation.



« **Nous voulons être le groupe où la technologie sert le cœur, et où le cœur reste la signature.** »

**Chris Purdy,**  
Senior VP, Hotel Services,  
People & Culture,  
Accor

## 5. Le cadre de gouvernance

### L'épineuse question de la gouvernance

La gouvernance de l'IA en RH est un sujet que la plupart des organisations n'ont pas forcément eu l'occasion de formaliser. Dans beaucoup de contextes, les rôles se répartissent de manière organique : la DSI porte le déploiement technique, la DRH définit les usages métier, le DPO veille à la conformité, la RSE et le juridique y ont également voix au chapitre. Cette répartition fonctionne tant que les projets et les POC restent ponctuels. Mais à mesure que les cas d'usage se multiplient et que les agents IA commencent à intervenir directement dans l'ensemble de la chaîne de valeur, parfois même en dépassant le silo des fonctions, le besoin d'un pilotage explicite et partagé se fait sentir. Le sujet est d'autant plus délicat qu'il se situe à la croisée de plusieurs expertises : les DRH qui s'en remettent entièrement à la DSI risquent de perdre la main sur des décisions qui relèvent de leur périmètre. Ceux qui veulent tout maîtriser sans compétences techniques peinent à peser dans les arbitrages. L'enjeu est de construire un partagé structuré du sujet, avec des rôles clairs et des règles du jeu partagées, et surtout un point de contact unique côté métier, un product owner IA responsable de bout en bout du cadrage, du déploiement et du suivi de chaque cas d'usage.

### Cartographier ce que l'IA peut décider, et ce qui doit rester humain

L'IA impose à la DRH un exercice qu'elle n'a jusqu'ici que rarement eu à faire : se doter d'une architecture de décision explicite entre l'humain et la machine. Quelles décisions RH peuvent être assistées par l'IA ? Lesquelles peuvent lui être déléguées ? Et lesquelles doivent rester exclusivement humaines, quelles que soient les performances de l'outil ? Cette cartographie

ne doit surtout pas être un exercice théorique. C'est la condition pour qu'une vraie gouvernance se mette en place, et pour que la DRH reste aux commandes de ce qui touche aux trajectoires, aux évaluations et aux conditions de travail de chaque collaborateur. Sans cette architecture et sans cette grille de lecture concrète, chaque nouveau cas d'usage rouvrira les mêmes débats et exposera potentiellement aux mêmes risques.

### Trois briques pour structurer sa gouvernance

La première est une instance de pilotage dédiée : en fonction des organisations, cette instance pourra prendre la forme d'un comité interne à la fonction RH ou cross-fonctionnel (DRH, DSI, DPO, métiers, IRP), avec un mandat simple : valider les cas d'usage avant déploiement, auditer ceux en production, arbitrer les situations limites. Pour la DRH, co-piloter cette instance, c'est occuper un rôle dans les décisions technologiques de l'entreprise qu'elle n'avait jamais eu. La deuxième est une charte IA qui vit, rédigée également avec d'autres fonctions dans l'entreprise. Peu importe la sémantique (charte, manifeste ou autre), ce document doit intégrer les principes suivis en interne pour tout déploiement d'IA. C'est un outil de pilotage en interne mais également un signal fort de positionnement en externe, au même titre que d'autres engagements pris depuis des années sur des sujets comme la diversité et l'inclusion par exemple. La troisième est l'intégration des partenaires sociaux dès la conception de chaque cas d'usage structurant pour les collaborateurs. Co-construire les règles d'usage avec les IRP dès le départ, pas seulement se contenter d'informer ou de consulter. Les IRP sont aujourd'hui bien plus acculturés aux sujets technologiques qu'on ne le croit. Le vrai enjeu, c'est la temporalité : le cycle du dialogue social reste souvent calé sur des rythmes traditionnels de consultation là où les déploiements IA s'appréhendent sur des temps beaucoup plus ramassés. Aligner ces deux vitesses est une condition de passage à l'échelle.



« **Il faut être pragmatique et ne pas se disperser : vouloir tout faire en même temps est le meilleur moyen de se tromper.** »

**Dan Abergel,**  
DRH Transformation Groupe,  
SEB

# LA FONCTION RH À L'ÉPREUVE DE L'IA

## 1. Une recomposition autour de trois responsabilités

À mesure que l'IA prend de plus en plus en charge le transactionnel, la fonction RH voit son centre de gravité se déplacer. Il n'est pas de savoir si elle continuera à remplir ses missions historiques, mais quelles nouvelles responsabilités elle est la mieux placée pour assumer. Nos entretiens permettent de dessiner trois axes de repositionnement, pour accompagner sa propre évolution mais également celle des métiers qu'elle accompagne.

### Le rôle de garant

Dans des environnements de travail où les agents IA sont amenés à se multiplier, il incombera davantage à la fonction RH d'installer les conditions de confiance, d'apprentissage et d'appropriation pour que le collaborateur et la « machine » puissent cohabiter sans friction ni défiance. Concrètement, cela signifie accompagner les équipes dans la compréhension de ce que l'IA fait et ne fait pas, créer les espaces de dialogue pour que les craintes s'expriment, et s'assurer que l'adoption ne se fasse pas au détriment du lien social. Ce rôle n'est évidemment pas nouveau, mais l'IA lui donne une sorte d'acuité inédite : quand un agent traite 50% des demandes paie ou priorise des candidatures, la question d'un collaborateur « qu'est-ce que je deviens ? » se pose légitimement. Y répondre avec clarté est une responsabilité RH et non un sujet de communication interne.

### Le rôle de designer du travail

Comme vu précédemment dans la gouvernance : décider, processus par processus, ce qui revient à l'IA et ce qui reste à l'humain, et accompagner chaque métier dans cette nouvelle répartition, va devenir crucial. Ce rôle va bien au-delà de la seule fonction RH : chaque métier de l'entreprise est ou sera confronté à cette question. Mais c'est la fonction RH qui est la mieux placée pour orchestrer cet exercice à l'échelle de l'organisation, parce qu'elle dispose de la vision transversale sur les compétences, les postes et les parcours. Ce n'est pas un exercice ponctuel, c'est un pilotage continu : à mesure que les capacités de l'IA progressent, les frontières entre ce qui relève de l'humain et ce qui relève de la machine vont continuer à bouger.

### Le rôle de tour de contrôle

Poser les limites, challenger les usages, trancher quand un cas d'usage pose un problème éthique ou

social. Un DPO peut dire si un traitement est conforme au RGPD. Un DSI peut dire si une solution est sécurisée une fois que le cas d'usage passé au tamis. Mais décider si un agent qui évalue des soft skills ou qui détecte des signaux de désengagement est acceptable du point de vue humain et social, c'est une responsabilité intrinsèquement RH. Ce rôle ne peut être ni externalisé à un prestataire, ni délégué à une instance de conformité. Il est au cœur de ce que la fonction RH apporte de spécifique à l'organisation, en tant que garante du contrat social collectif. Et c'est précisément parce que cette responsabilité est difficile à automatiser qu'elle donne à la fonction sa raison d'être dans un monde augmenté.

## 2. Le passage progressif d'une vision processus à une vision produit

### Des outils aux produits : un changement de posture

Les assistants et agents IA déployés en RH ne sont pas de simples outils digitaux. Ce sont de véritables produits : avec une interface, une expérience utilisateur, un parcours d'escalade, une boucle d'amélioration continue et des métriques d'usage. Ça suppose de raisonner en termes de roadmap, d'itérations et de service design. Le département RH qui pilote un agent conversationnel ne « configure » pas un outil : il gère un produit qui interagit avec des collaborateurs, qui produit des réponses engageantes, qui doit être testé, amélioré, recalibré en permanence. Ce glissement est profond parce qu'il touche à l'identité même de la fonction : on passe d'une RH « experte métier qui utilise des outils » à une RH qui conçoit, pilote et améliore en continu des systèmes augmentés. La trajectoire est d'ailleurs lisible au-delà de la seule fonction RH : Microsoft décrit dans son Work Trend Index 202520 trois phases de maturité des organisations face à l'IA — l'assistant individuel, puis l'équipe hybride humains-agents, puis le modèle « human-led, agent-operated » où l'humain fixe le cap et les agents exécutent les processus. Appliquée à la DRH, cette grille éclaire le chemin : la plupart des équipes RH en sont encore à la phase 1, quand les cas d'usage les plus avancés que nous avons observés (chatbots paie autonomes, agents de pré-screening) relèvent déjà de la phase 2.

### Un repositionnement, pas nécessairement un rétrécissement

Certaines organisations intègrent déjà des profils tech au sein même de la fonction RH. D'autres vont plus loin : la récente fusion des départements RH et Digital chez Atlassian ou encore Moderna ont été très commentées. Faut-il y voir un modèle ?

Pas nécessairement. Ces décisions sont indissociables d'un contexte très spécifique (secteurs d'activité en hypercroissance, partenariat direct avec OpenAI pour Moderna). Les reproduire sans disposer de la même maturité digitale et culturelle serait très ambitieux. En revanche, le signal est clair : le sujet dépasse la simple question organisationnelle, c'est un changement de nature de la fonction. Et ce repositionnement ne va pas faire rétrécir la fonction RH : ce qui change, c'est le mix. Moins de coordination administrative, plus de pilotage de produits IA, de dialogue avec la DSI et de proximité avec le business. La fonction ne perd pas en volume, elle gagne en densité. Mais ça suppose d'intégrer plus de tech dans les équipes RH, à savoir des gens capables de piloter un agent, d'adapter un outil, de dialoguer avec la DSI et d'aligner le besoin métier avec le résultat livré. Près d'un manager sur trois envisage déjà de recruter des profils dédiés au pilotage d'équipes hybrides humains-agents<sup>1</sup>. Sans ces compétences, la DRH subit les choix technologiques au lieu de les orienter.

### 3. De nouveaux modèles d'organisation à venir

Centralisation ou distribution des compétences IA ? Centre d'excellence dédié ou intégration dans chaque équipe RH ? HR tech rattachée à la DRH ou à la DSI ? Ces questions n'ont pas encore de réponse unique, et c'est normal : le sujet est trop récent pour qu'un modèle dominant se soit imposé. Trois configurations commencent toutefois à se dessiner sur le terrain.

#### Le modèle « Centre d'excellence + relais »

Une cellule centrale, avec un mix de profils RH, data et tech, qui qualifie les cas d'usage, gère la relation éditeurs et pose les standards. Cette cellule est appuyée par des référents IA dans chaque équipe RH métier, qui font le lien entre les réalités terrain et les orientations centrales. C'est le modèle le plus répandu aujourd'hui, adapté aux organisations de taille intermédiaire ou aux grands groupes qui structurent leur approche. Sa force : il crée de la cohérence sans imposer de transformation organisationnelle lourde. Sa limite : il repose sur la qualité des relais et peut s'essouffler si la cellule centrale n'a pas le mandat suffisant pour arbitrer.

#### Le modèle « RH augmentée »

La compétence IA est directement intégrée dans la fonction RH, avec des profils tech (ingénieurs, product owners) qui travaillent au quotidien aux côtés des RH opérationnels. Ce modèle suppose une maturité digitale et culturelle élevée, et une direction RH prête à hybrider ses équipes. Sa force : la proximité entre conception technique et réalité métier, qui accélère les itérations et réduit les frictions. Sa limite : il exige des profils

rare et une capacité à faire cohabiter des cultures professionnelles très différentes au sein d'une même équipe.

#### Le modèle « task force transverse »

Un comité de pilotage IA associant DRH, DSI, DPO et métiers, sans structure permanente dédiée. C'est le modèle le plus léger, adapté aux organisations qui démarrent ou qui veulent garder de l'agilité sans créer de couche organisationnelle supplémentaire. Sa force : la flexibilité et la capacité à embarquer rapidement les parties prenantes autour de cas d'usage concrets. Sa limite : sans mandat clair ni ressources propres, la task force risque de rester consultative et de ne pas peser dans les arbitrages.

Quel que soit le modèle retenu, un constat fait consensus : le schéma traditionnel « la DSI déploie, la DRH utilise » ne tient plus à mesure que des agents IA interviendront plus directement dans les processus RH et interagiront de plus en plus avec les collaborateurs. La fonction RH doit reprendre la main sur la conception et le pilotage de ces systèmes, quitte à s'organiser différemment pour y parvenir. Une question de pilotage opérationnel se pose en ce sens dès maintenant, avec l'émergence à l'avenir de fonctions dédiées au pilotage du « travail digital » à l'échelle de l'entreprise, à mi-chemin entre IT et RH. Nous n'en sommes pas là dans la plupart des organisations françaises, mais le signal mérite d'être pris au sérieux : à mesure que le nombre d'agents en production augmente, la question de savoir qui en est responsable, non pas techniquement, mais opérationnellement, va de plus en plus se poser.



« Nous avons intégré trois ingénieurs dans les RH pour accélérer l'outillage interne : la fonction RH doit devenir product-tech. »

Paul Sauveplane,  
Secrétaire Général et DRH,  
Alan

## CONCLUSION

Processus par processus, les retours d'expérience recueillis dessinent un paysage contrasté. Le talent acquisition et le learning concentrent les cas d'usage les plus matures et les résultats les plus mesurables. Le domaine du people operations, longtemps considérées comme trop rigides pour l'IA, se révèlent des terrains fertiles dès qu'on y déploie des agents vocaux ou conversationnels bien calibrés. À l'inverse, la rémunération, les relations sociales et la gestion de la performance restent des zones où la prudence domine, moins par impossibilité technique que par absence de données exploitables ou par sensibilité réglementaire.

Mais le fait le plus frappant se situe en amont de la question technologique. Chez chacune des organisations que nous avons interrogées, le premier effet de l'IA n'a pas été d'automatiser un processus : il a été de révéler son état réel. Documentation incomplète, règles métier non formalisées, données dispersées entre des systèmes qui ne communiquent pas. L'IA ne fabrique pas de la maturité RH mais vient finalement la présupposer. Les organisations qui ne purgent pas ces prérequis avant de déployer ne font qu'industrialiser leurs dysfonctionnements.

Ce constat ouvre une perspective plus large. L'analyse par processus, telle que nous l'avons menée, est indispensable pour cartographier la valeur et évaluer la maturité de chaque pan de la fonction. Mais elle n'est pas la seule grille de lecture possible. On pourrait tout aussi bien aborder le sujet par le parcours collaborateur, par la chaîne de décision managériale, ou par la donnée elle-même. Un agent qui accompagne un manager sur un sujet de performance déclenche un parcours de formation ; un moteur de matching candidat alimente un dispositif

d'onboarding. Les frontières entre recrutement, mobilité, développement et engagement deviennent poreuses dès qu'un agent IA opère en continu. Les organisations qui tireront le plus de valeur de l'IA ne seront pas celles qui auront optimisé chaque silo séparément, mais celles qui en auront fait le liant entre des briques historiquement séparées.

Cela changera inéluctablement la fonction RH elle-même. Lire une donnée, challenger un output IA, dialoguer avec la DSI sur un choix d'architecture, intégrer des profils tech dans ses équipes : ces compétences n'existaient pas dans le cahier des charges d'un DRH il y a trois ans. Elles sont aujourd'hui de plus en plus des prérequis chez ceux qui avancent.

Le sujet de la gouvernance devient lui aussi clé. Les organisations qui structurent aujourd'hui une instance de pilotage IA, une charte opérationnelle vivante, un dialogue social intégrant les usages algorithmiques, ne le font pas par précaution réglementaire. Elles construisent une infrastructure de confiance qui accélère chaque déploiement suivant. Chaque mois sans ce cadre est de la dette de gouvernance qui se cumule et qui se rembourse dans des conditions moins favorables.

Le sujet n'est donc plus de savoir si l'IA va transformer la fonction RH. Ce que nous avons entendu le confirme : c'est déjà en cours, à des degrés très différents mais avec des résultats très concrets. La question qui reste ouverte est celle du rythme du changement. Et sur ce point, les interlocuteurs que nous avons rencontrés convergent : ceux qui attendent d'avoir une stratégie IA parfaite avant de commencer pourraient ne jamais rattraper ceux qui ont commencé avec un cas d'usage imparfait mais bien cadré.

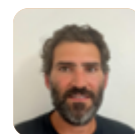
# CONTRIBUTEURS



**Dan ABREGEL**  
DRH Transformation  
Groupe, SEB



**Pierre ARNAUD**  
HCM Innovation  
Adoption Lead, SAP  
SuccessFactors



**Nathan ATTIAS**  
VP Sales & Account  
Management  
Enterprise,  
360Learning



**Gaël BARJOT**  
HR Lab Director,  
Forvia



**Quentin BOUCHE**  
Co-fondateur,  
Coachello AI



**Olivier BURGE**  
Directeur Général  
EMEA,  
Makila AI



**Adrian CAMPOMANES**  
Principal Product  
Marketing Manager,  
Workday



**François CORNET**  
HCM Demand  
Manager,  
SAP SuccessFactors



**Alexandra  
COSTET ALBERTIN**  
VP Transformation  
hRBP,  
Accor



**Marjolaine DEGAEVE**  
Directrice Analyses &  
Data RH,  
Groupe BPCE



**Damien DELEVALLEE**  
Fondateur,  
Oqtave



**Robert DEMORY**  
Directeur  
de la formation et  
du développement  
RH, Groupe La Poste



**Thomas DORYNEK**  
Senior Director HR  
Value Advisory,  
SAP



**Aurélien  
FENARD** Directeur  
de la Transformation  
Digitale & Données RH,  
France Travail



**Mélina FOO**  
Responsable  
Marketing digital  
marque employeur,  
AXA France



**Vincent HOGOMMAT**  
Marketing Manager,  
Neobrain



**Phillip MOORE**  
Co-fondateur et CPO,  
Didask



**Sébastien MOREAU**  
SaaS Alliances  
Manager,  
Oracle



**Isabelle MORTREUX**  
Directrice paie  
et SI paie,  
Equans



**Henry MOTTET**  
DRH France,  
Areas



**Pauline MURA**  
Communication &  
Events Lead,  
Neobrain



**Morgan NAUD**  
Deputy CEO &  
Co-founder,  
Bealink



**Matthieu PECQUEUX**  
DRH Learning,  
Showroomprivé.com



**Chris PURDY**  
Senior VP - Hotel  
Services,  
People & Culture,  
Accor



**Paul SAUVEPLANE**  
Chief Corporate and  
People Officer,  
Alan



**Guillaume  
RABEL-SUQUET**  
Président de l'ANDRH Paris-  
Étoile et People & Culture,  
CSR and Corporate  
Communication, Groupe  
Le Petit Forestier



**Anthony GUINOT**  
Manager IA x RH,  
Wavestone



**Inès ZEANI**  
Consultante Senior,  
Wavestone



**Guilhem LARGUIER**  
Consultant,  
Wavestone

**andrh**  
Paris Étoile

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

**WAVESTONE**

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