

LIBRO BIANCO

# AI & HR: 50% di fiducia, 100% di vigilanza

Studio - Consulenza di esperti - Testimonianze HR



# Editoriale

| Reinventare la gestione dei talenti nell'era dell'intelligenza artificiale.

Per la prima volta nella storia della tecnologia, una **macchina è in grado di produrre un pensiero strutturato, generare contenuti, analizzare dati complessi e proporre risposte con una qualità e una velocità che sfidano** gli standard umani. L'intelligenza artificiale generativa non è più un semplice strumento di automazione: sta diventando un partner intellettuale.

Nel campo delle risorse umane, questa rivoluzione silenziosa sta ridefinendo i confini della professione. Individuare e selezionare i talenti, supportare i percorsi di carriera, valutare le competenze, personalizzare la formazione: l'intelligenza artificiale generativa è coinvolta in ogni fase dei processi HR.

Non si stanca mai, impara continuamente, produce risultati di qualità in pochi secondi e, soprattutto, supporta l'attività umana in modo efficiente.

**Ma questa potenza solleva anche questioni fondamentali.** Quali mansioni HR saranno trasformate o addirittura rese obsolete? Come possiamo garantire l'etica e la trasparenza del processo decisionale assistito dall'IA? E soprattutto, come possiamo fare di questa tecnologia una leva di inclusione e sviluppo piuttosto che un fattore di standardizzazione?

Per rispondere a queste domande, abbiamo scelto di dare voce alle persone che sono le prime a essere coinvolte: **responsabili delle risorse umane, esperti di trasformazione digitale, recruiter e dipendenti.** Le loro testimonianze, i loro dubbi e le loro sperimentazioni delineano i contorni di una nuova era in cui uomini e macchine co-costruiscono il futuro del lavoro.

**L'IA è una minaccia o un'opportunità? Cercheremo di fare luce su questa domanda e di orientarci tra promesse, realtà fantasticate e benefici sperati.**

**Buona lettura**



**Dominique Duquesnoy**

Direttore generale, PerformanSe

# 72%

**dei dipendenti** ritiene che  
l'intelligenza artificiale sia  
sinonimo di oggettività.

# Sommario

## 01.

**[Articolo] AI o il paradosso delle opportunità**

Con Bastien ALBERTUS, Partner, Julhiet Sterwen - Pagina 02

## 02.

**[Intervista] L'IA nelle aziende: potenzialità, usi e impatto sulle risorse umane**

Con Emmanuel DERRIEN, Relatore di IA - Pagina 05

## 03.

**[Risultati dello studio] La percezione condivisa dell'IA nelle aziende: potenzialità, usi e impatto sulle risorse umane** - Pagina 13

## 04.

**[Punto di vista] L'accettabilità dell'IA nelle aziende: potenzialità, usi e impatto dell'IA** con

Livia BAHIER MICHEL, Senior Manager & Head of Research, Julhiet Sterwen Sterwen - Pagina 23

## 05.

**[Testimonianza] L'intelligenza artificiale per il reclutamento in L'Oréal: un'implementazione ponderata e determinata** con Lucie DUTHEL, Talent Acquisition Tech Global Head, L'Oréal - Pagina 25

## 06.

**[Testimonianza] Reinventare la funzione HR con l'AI, senza perdere la sua anima** con

Baptiste LE SECH, Direttore HR - Pagina 29

## 07.

**[Testimonianza] L'AI è un acceleratore... ma mai senza persone!** con Martin CADART, Responsabile Sviluppo Risorse Umane e Carriera, OVHcloud - Pagina 32

## 08.

**[Articolo] IA generativa e valutazione delle risorse umane: la scelta giusta** - Pagina 35

## 09.

**[Presentazione di un prodotto] Le Lab di PerformanSe** - Pagina 39

# AI o il paradosso di opportunità.



Di Bastien Albertus

Julhiet Sterwen.

L'intelligenza artificiale è al tempo stesso una promessa e una sfida per le organizzazioni. Tra accelerazione tecnologica e tensioni etiche, solleva profonde domande sul ruolo degli esseri umani nelle decisioni e nelle trasformazioni future. Bastien Albertus, dottore di ricerca in IA e partner di Julhiet Sterwen, si avvale di oltre 20 anni di esperienza nel campo dell'intelligenza artificiale, dei dati e dell'informatica. Qui condivide la sua analisi dei paradossi dell'intelligenza artificiale e le chiavi per trasformarla in una leva per il progresso.

## Un'intelligenza fraintesa.

Il termine **"intelligenza artificiale"** è oggi sulla bocca di tutti. Tuttavia, dietro questa parola d'ordine si nascondono una serie di paradossi. Quando John McCarthy e i suoi colleghi coniarono il termine **"intelligenza artificiale"** alla conferenza di Dartmouth nel 1956, il loro obiettivo non era quello di sostituire l'intelligenza umana, ma di migliorare il processo decisionale umano: la parola "intelligenza" si riferiva tanto alla capacità cognitiva quanto all'elaborazione delle informazioni (allo stesso modo della "business intelligence"). Contrariamente alle fantasie transumaniste diffuse da alcuni media, le **tecnologie dell'IA** sono destinate principalmente a facilitare la vita **professionale o personale, non a soppiantare gli esseri umani**. Un'altra curiosità è che, nel mondo aziendale, le innovazioni sono tradizionalmente adottate a un ritmo lento, anche dagli **early adopters**. Tutti ricordiamo l'informatizzazione degli anni '80, la digitalizzazione degli anni 2000 grazie a Internet e, più recentemente, il cloud e i big data. Ma con l'improvvisa comparsa dell'IA generativa - incarnata da ChatGPT - questi paradigmi storici sono andati in frantumi nel giro di pochi giorni. Tutte le organizzazioni vedono ora l'IA generativa come una necessità, anche se la sua catena del valore rimane talvolta enigmatica.

## Da Turing a ChatGPT: una rapida evoluzione tecnologica.

L'idea di una macchina in grado di simulare una forma di intelligenza risale al lavoro di **Alan Turing negli anni '50**, con il suo famoso "Test" per valutare la capacità di un computer di essere percepito come umano. Successivamente, i laboratori hanno investito nei sistemi esperti: regole logiche codificate a mano per prendere decisioni (diagnosi medica, gestione industriale, ecc.).

**Gli anni '90 hanno visto l'ascesa dell'apprendimento automatico:** algoritmi in grado di estrarre modelli da dati enormi, piuttosto che applicare regole limitate. Negli anni 2010 si è assistito all'ascesa dell'apprendimento profondo, che ha permesso alle reti neurali di raggiungere prestazioni senza precedenti nella visione artificiale, nel riconoscimento vocale e nella traduzione automatica (anche se sono state inventate proprio all'inizio dell'avventura dell'IA).

**Infine, l'IA generativa ha fatto la sua comparsa nel 2022** con i trasformatori, resi popolari come open source da Google Deepmind e capaci di produrre testo, immagini o codice a partire da semplici richieste. In poche settimane, ChatGPT è diventato il simbolo di una nuova era: l'IA non è più solo uno strumento di automazione, ma anche un alleato creativo. Nel mondo del lavoro, questa evoluzione è visibile nell'automazione di compiti ripetitivi (smistamento di CV, estrazione di dati), nel supporto alle decisioni (analisi predittiva) e nell'ottimizzazione dei processi (pianificazione, reporting).

## Definizione e tipologia dell'IA

Per evitare confusione, adottiamo una definizione semplice: l'IA si riferisce a qualsiasi tecnica che consenta a una macchina di svolgere compiti intelligenti, ossia di apprendere, ragionare o creare.

## Esistono tre tipi principali di IA:

- **L'IA simbolica (o basata su regole):** sistemi esperti che applicano regole logiche.
- **L'IA statistica (o "machine learning"):** algoritmi che imparano da dati strutturati per fare previsioni o classificazioni.
- **L'IA generativa:** modelli in grado di generare nuovi contenuti (testo, immagini, audio) sulla base di enormi corpora di esempi.

Oggi l'IA generativa è al centro delle discussioni. Si basa su una complessa filiera: raccolta ed etichettatura dei dati (per l'addestramento), infrastrutture di calcolo (GPU, LPU, cluster), modelli pre-addestrati (GPT, DALL-E, Sonnet...) e infine servizi o applicazioni pronte all'uso (ChatGPT, Microsoft Copilot, Gemini...).

## Promesse da gestire con cautela.

Dietro le promesse di produttività e innovazione si nascondono rischi importanti. Gli algoritmi possono riprodurre o addirittura amplificare i pregiudizi esistenti: sesso, origine, età, ecc. Questi pregiudizi possono portare a decisioni ingiuste, ad esempio nella selezione dei CV o nella valutazione automatica dei colloqui. Per garantire l'equità, è essenziale :

- **investire nella trasparenza:** spiegare come un algoritmo prende le sue decisioni ("explainability")
- **Mantenere il controllo umano al centro:** garantire che un esperto verifichi sempre ogni raccomandazione o contenuto.
- **Rispettare il quadro normativo:** rispettare il GDPR (protezione dei dati personali), l'European AI Act (che impone obblighi di controllo in base al livello di rischio). Senza queste tutele, l'IA può diventare una "scatola nera" incontrollabile, alimentando la diffidenza e indebolendo in particolare il marchio del datore di lavoro.
- **Investire nei dati:** l'IA produrrà una qualità allineata a quella dei dati dell'organizzazione. È fondamentale investire nella governance e nella qualità dei dati per garantire che l'IA venga utilizzata in modo affidabile e sulla giusta scala.

## Casi d'uso nelle Risorse Umane.

Le prime applicazioni in ambito HR riguardano generalmente il recruiting e la valutazione:

### Recruiting

ordinamento automatico di migliaia di CV, analisi semantica per una migliore corrispondenza tra profili e posizioni, e persino analisi video o audio dei colloqui per individuare determinati tratti della personalità o competenze comportamentali.

### Valutazione delle competenze

automazione dei questionari per i test, rilevamento delle "soft skills" nelle risposte testuali e addirittura generazione di feedback personalizzati potenziati dall'IA.

## Ma l'IA sta investendo anche in altre aree:

- **Onboarding:** creazione di percorsi di integrazione personalizzati (guide interattive, chatbot dedicati).
- **Gestione dei talenti:** analisi predittiva per identificare i dipendenti ad alto potenziale o anticipare il rischio di turnover.
- **Formazione:** apprendimento adattivo, in cui i contenuti didattici vengono adattati in tempo reale al profilo e al ritmo di apprendimento di ciascun dipendente.

Questi utilizzi hanno una cosa in comune: si basano su dati interni (CV, storico delle prestazioni, valutazioni) e sulla capacità dell'IA di elaborare le informazioni molto rapidamente per aiutare i professionisti delle risorse umane a prendere decisioni più informate.

## L'importanza del giudizio umano

Nonostante questi progressi, l'IA non dovrebbe mai sostituire il giudizio umano. È soprattutto uno strumento decisionale: è il professionista che rimane responsabile dell'interpretazione dei risultati, nel contesto HR, del supporto ai candidati o ai dipendenti e della considerazione del fattore umano. Le insidie da evitare sono due:

- **Automazione cieca:** affidarsi completamente alla tecnologia, senza verificare la pertinenza delle raccomandazioni.
- **Perdita di empatia e disumanizzazione:** trasformare il rapporto umano in un semplice

Affinché l'IA abbia successo nelle organizzazioni, i team devono essere formati per comprenderne i limiti e i pregiudizi, a mantenere una posizione critica rendendo i sistemi trasparenti, e a conservare la dimensione umana in ogni interazione (colloqui, feedback, coaching).

## Verso un'acculturazione graduale ed etica

L'IA non è solo una moda passeggera: è una trasformazione profonda e duratura delle pratiche nelle organizzazioni, che si riflette in una prospettiva HR. Per trarne il massimo vantaggio, i professionisti delle risorse umane devono formarsi a queste tecnologie, capire come funzionano e adattare i loro processi aziendali. Solo un approccio graduale, basato sulla trasparenza e sul rispetto dell'etica, farà sì che l'IA rimanga al servizio degli esseri umani e non viceversa. Questa rivoluzione non è più silenziosa, è in corso... cogliete quindi le opportunità paradossali che offre, per plasmare il futuro della gestione e dello sviluppo del capitale umano della vostra azienda.

# L'intelligenza artificiale nel business: potenzialità, utilizzi e impatto sulle risorse umane



**Emmanuel DERRIEN,**  
Specialista dell'intelligenza artificiale

L'intelligenza artificiale (AI) sta emergendo come acceleratore di trasformazione in tutti i settori, e le risorse umane sono in prima linea. Tra opportunità senza precedenti, timori legittimi e sconvolgimenti delle prassi, l'IA sta mettendo in discussione il posto dell'essere umano in azienda e il modo in cui selezioniamo, sosteniamo e sviluppiamo i talenti. Per saperne di più sulle questioni in gioco, abbiamo chiesto a Emmanuel Derrien, specialista di IA e coach di molte organizzazioni. Qui ci offre una visione chiara e sfumata, basata sulla sua esperienza pratica e sul monitoraggio degli ultimi sviluppi nel settore.

## **1. In che modo l'IA di oggi è diversa da quella di ieri?**

Per molto tempo l'IA è stata vista come una tecnologia che si accontentava di rispondere alle richieste, un po' come Google: si fa una domanda e l'IA recupera la risposta dai suoi database. Non si trattava di vera e propria intelligenza, ma di recupero avanzato di informazioni.

Non si trattava di vera e propria intelligenza, ma di recupero avanzato di informazioni. Oggi, grazie ai progressi dell'apprendimento profondo e dei microprocessori, siamo passati all'IA generativa: non si limita a ripetere le cose, ma crea nuovi contenuti, siano essi testi, immagini, suoni o codici. La prossima tappa

sarà l'IA agenziale, in grado di orchestrare diverse IA per automatizzare interi processi, che trasformerà profondamente il modo in cui le aziende operano.

## **I leader e i team hanno la giusta visione dell'IA?**

In realtà, la maggior parte dei professionisti ha una visione molto parziale dell'IA. Molti hanno provato ChatGPT per riformulare i testi o riassumere le e-mail e pensano di aver fatto tutto. Ma non hanno idea di cosa possa fare l'IA oggi.

Paradossalmente, chi non ha mai usato l'IA è talvolta più aperto a scoprirne il potenziale rispetto a chi pensa di conoscerla già. La tecnologia si sta

ec'è un reale bisogno di acculturazione per comprendere la portata delle possibilità offerte dai modelli attuali.

### **Quali sono i principali timori e le maggiori promesse dell'IA?**

Spesso emergono tre grandi preoccupazioni.

In primo luogo, la sicurezza dei dati: possiamo davvero fidarci dell'intelligenza artificiale per mantenere al sicuro le nostre informazioni? I modelli differiscono notevolmente su questo punto: alcuni, come ChatGPT, memorizzano i dati, mentre altri, come Mistral, non lo fanno.

In secondo luogo, l'accuratezza delle risposte: la qualità dei risultati dipende dal modello scelto, dai dati utilizzati e dalla formulazione della domanda. Se uno solo di questi elementi è difettoso, la risposta può essere sbagliata.

Infine, l'etica: l'IA mette in discussione il posto dell'uomo, soprattutto con l'arrivo di agenti IA che automatizzeranno molte mansioni dei colletti bianchi. Non si tratta di un taglio massiccio di posti di lavoro, ma di una profonda trasformazione delle professioni: chi non sviluppa le proprie capacità relazionali avrà più difficoltà.

In termini di promesse, l'IA consente di risparmiare tempo prezioso su compiti ripetitivi, di analizzare volumi di dati inaccessibili all'uomo e di ottimizzare il processo decisionale. Libera tempo per le relazioni, la creatività e l'innovazione.

### **Quali usi concreti dell'IA sta già vedendo nelle aziende?**

Il primo utilizzo, molto diffuso, è quello dell'assistenza alla redazione: e-mail, contratti, descrizioni di lavoro, procedure di qualità, documenti legali. Si tratta di attività che un tempo richiedevano molto tempo e risorse e che ora possono essere automatizzate o accelerate grazie all'IA.

Mailpotenziale vabene oltre. Poche aziende stanno ancora sfruttando la capacità dell'IA di analizzare i dati: interi database possono essere caricati in un sistema di IA e produrre sintesi, analisi o dashboard in pochi secondi, laddove prima erano necessari strumenti complessi o team dedicati.

Stanno emergendo anche utilizzi più avanzati, come i co-piloti dell'IA in Microsoft Teams, in grado di fare coaching in tempo reale o di rilevare i segnali deboli negli scambi.

### **Le aziende sono pronte a integrare l'IA in modo responsabile? Quali sono le leve o gli ostacoli?**

La maturità delle organizzazioni varia notevolmente. Molte stanno ancora sperimentando, con utilizzi una tantum limitati ad alcuni reparti. I principali ostacoli sono la paura del cambiamento, la mancanza di competenze interne, la complessità tecnica e le questioni di sicurezza ed etica.

Per fare progressi, dobbiamo investire nella formazione, sensibilizzare i nostri team e creare aree di sperimentazione.

deve essere uno strumento al servizio della strategia, non un fine in sé.

### **In che modo l'IA sta trasformando il recruiting e la gestione dei talenti?**

L'IA ha già cambiato il volto del recruiting: automatizza la selezione delle candidature, identifica i profili atipici e riduce i pregiudizi umani. Ciò significa che le risorse umane possono concentrarsi sulla valutazione qualitativa e sull'incontro con i candidati.

Per quanto riguarda l'assistenza, l'IA consente di personalizzare i programmi di formazione, anticipare le esigenze di competenze e fornire un monitoraggio personalizzato. Stiamo anche assistendo alla nascita di assistenti AI che propongono piani di sviluppo, suggeriscono corsi di formazione o avvertono dei rischi di demotivazione.

Ma la dimensione umana rimane essenziale: l'IA deve rafforzare le soft skills, l'intelligenza emotiva e la creatività. Le risorse umane hanno un ruolo chiave nell'orchestrare questa trasformazione,

mantenendo le persone al centro.

### **L'IA è solo una rivoluzione tecnologica o un vero cambiamento di civiltà?**

Stiamo vivendo un vero e proprio cambiamento di civiltà, paragonabile all'arrivo dell'elettricità o di Internet. L'IA sta stravolgendo il nostro rapporto con il lavoro, la conoscenza e il processo decisionale.

L'intelligenza sta diventando collettiva e ibrida, all'incrocio tra uomo e macchina. Ciò significa che dobbiamo ripensare il concetto di competenze, valorizzando la creatività, l'empatia e la capacità di apprendimento.

La sfida sarà quella di coltivare un'intelligenza aumentata, senza perdere ciò che rende gli esseri umani così ricchi. Le aziende che sapranno anticipare e sostenere questi cambiamenti saranno i grandi vincitori di domani.

*“La maggioranza pensa di capire l'IA, ma in realtà la loro visione è molto parziale. Non riescono a immaginare tutto ciò che l'IA può fare oggi”.*



**Emmanuel DERRIEN**

Spécialista d'IA

# Percezioni di HR e dipendenti sull'uso dell'IA nella valutazione delle risorse umane.

Percezioni incrociate tra Risorse Umane e dipendenti sull'uso dell'IA nella valutazione delle risorse umane

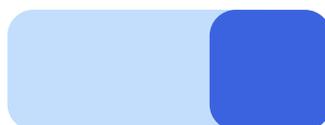
L'intelligenza artificiale sta gradualmente diventando parte integrante delle pratiche HR: valutazione, assunzione, sviluppo, feedback, ecc.

Ma come vengono percepiti questi utilizzi da chi li progetta (HR) e da chi li vive (dipendenti)?

**Per rispondere a questa domanda, PerformanSe ha condotto un'indagine comparativa su:**

- 402 professionisti delle risorse umane
- 420 dipendenti

**Obiettivo:** confrontare le rappresentazioni, identificare convergenze e lacune, e trarre insegnamenti utili per un'integrazione etica e pertinente dell'IA nei processi HR.



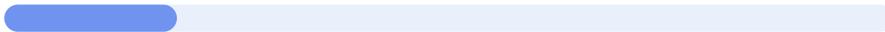
# 01.

## l'IA nella valutazione delle risorse umane - poco utiliz-

**Il 24,4% del personale HR dichiara di aver già utilizzato uno strumento di IA per valutare un candidato o un dipendente.**



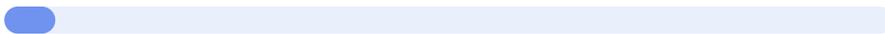
**Il 16% dei dipendenti dichiara di essere stato valutato da uno strumento di IA.**



**Il 14,3% dei dipendenti non sa se è stato valutato da uno strumento di IA**



**Il 2,7% delle risorse umane non sa se ha utilizzato l'IA.**



L'uso dell'IA rimane limitato, ma è in aumento, soprattutto tra i giovani HR. Ma la caratteristica più sorprendente è **l'invisibilità dell'IA nei percorsi di carriera dei dipendenti**. Un dipendente su sette **non sa nemmeno** se è stato valutato da un'IA.

Questa **mancaza di comunicazione o di chiarezza** solleva delle domande: se lo strumento esiste, perché non viene identificato? Si tratta di una mancanza di informazione o di educazione, o di una scelta deliberata per evitare reticenze? L'uso dell'IA, anche quando è ad hoc o sperimentale, merita di essere nominato e assunto, per **creare un clima di chiarezza e fiducia**.



### Da ricordare:

L'accettabilità dell'IA inizia dalla sua visibilità. Le Risorse Umane devono indicare chiaramente quando uno strumento incorpora l'IA e spiegarne brevemente la funzione. La trasparenza è una leva di rassicurazione e legittimazione.

## 02.

### IA utilizzata senza essere identificata.

**41.2%**



dei dipendenti dichiara di aver sostenuto un test digitale. Tuttavia, **solo il 16%** ritiene di essere stato valutato da un'IA.

**40.3%**



del personale HR ha utilizzato un test psicometrico, **ma solo il 24,4%** afferma di aver utilizzato l'IA.

Molti strumenti digitalizzati - in particolare i test psicometrici - incorporano già componenti di IA (algoritmi, elaborazione semantica, punteggio adattivo). Eppure, queste tecnologie rimangono poco identificate.

Questo divario dimostra **una mancanza di comprensione di cosa sia realmente l'IA**, sia tra i valutati che tra alcuni professionisti delle risorse umane.



#### Da ricordare:

È essenziale spiegare come e perché alcuni strumenti incorporano l'IA. Questo aiuta a sviluppare una cultura HR più lucida e tranquilla intorno a queste tecnologie.

## 03.

**Gli esseri umani sono ancora il punto di riferimento, mentre l'IA deve essere resa più credibile.**

**53.6%**



dei dipendenti ritiene che le persone siano più brave a valutare le soft skill rispetto all'IA.

**51%**



dei responsabili delle risorse umane ritiene che gli esseri umani siano più bravi dell'IA

- Solo il 19% delle risorse umane e dei dipendenti ritiene che l'IA faccia un lavoro migliore
- Quasi il 30% (HR e dipendenti) non sa chi valuta meglio.

C'è una chiara preferenza per gli esseri umani, soprattutto quando si tratta di competenze comportamentali. Ma l'IA **non è rifiutata**: è accettata come **strumento di oggettivazione, analisi e preparazione**, ma non per il processo decisionale.



### Da ricordare:

Per rafforzare la legittimità degli strumenti di IA, essi devono essere posizionati come supporto al processo decisionale umano, mai come giudici autonomi. Questa complementarità deve essere promossa fin dalla fase di progettazione del processo di valutazione.

## 04.

### **l'IA è percepita come giusta... ma non senza rischi**

| I 3 principali vantaggi percepiti dai dipendenti:

**01** Obiettività e neutralità: 72,1

**02** Trattamento equo: 55,7

**03** Velocità ed efficienza: 55,0

| I 3 principali svantaggi percepiti dai dipendenti:

**01** Trattamento impersonale: 76,2

**02** Mancanza di trasparenza: 64,0

**03** Pregiudizi o errori: 53,3

I dipendenti si aspettano **correttezza, equità ed efficienza** dall'IA. Ma temono la **mancaanza di umanità e chiarezza e la possibilità di errori**.

Ciò che **colpisce** è il **paradosso tra aspettative e timori**: i dipendenti citano in modo preponderante **l'obiettività** come principale vantaggio... pur esprimendo **un forte timore di pregiudizi o errori**. Ciò riflette la **fiducia nell'idea di un'IA equa**, ma i **dubbi sul modo in cui essa può effettivamente realizzarla**. L'obiettività è una promessa che non è sufficiente se non viene dimostrata e spiegata.

È importante notare che il **trattamento impersonale** si colloca **ben prima di** altri svantaggi, sia in termini di frequenza che di ponderazione. Questo sottolinea una forte aspettativa di **riconoscimento individuale** nei momenti di valutazione.



### Da ricordare:

Per rafforzare la fiducia, l'IA deve sia spiegare i propri criteri sia preservare il legame umano. La chiarezza e la personalizzazione sono le chiavi di un'esperienza ben percepita.



# 05.

## le risorse umane sottovalutano i benefici percepiti dai dipendenti

| Benefici percepiti dai dipendenti (rispetto alla proiezione delle risorse

### Obiettività



citata dal **72,1%** dei dipendenti contro il **46,3%** delle proiezioni HR.

### Equità



citata dal **55,7%** dei dipendenti contro il **43%** delle proiezioni HR.

| Svantaggi: percezione complessiva allineata.

Trattamento impersonale, mancanza di trasparenza, pregiudizi: piccolo divario tra HR e dipendenti.

Sebbene le Risorse Umane siano ben consapevoli dei timori dei dipendenti, **sottovalutano il loro riconoscimento dei vantaggi**, soprattutto in termini di obiettività ed equità. Questa discrepanza può portare le Risorse Umane a **prevedere eccessivamente la resistenza**.



### Da ricordare:

Per aumentare il buy-in, è utile che le Risorse Umane si affidino maggiormente ai benefici che i dipendenti già percepiscono come legittimi. Questo può facilitare l'adozione degli strumenti ed evitare di costruire i sistemi di IA esclusivamente sulla gestione dei rischi.

## 06.

### **l'IA viene accettata meglio quando supporta che quando valuta**

| Livello di fiducia dei dipendenti in base all'utilizzo:

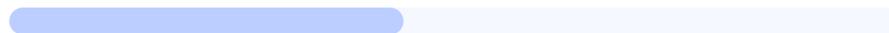
Piano di sviluppo co-costruito con l'IA: **54,8**



Scambio di risultati con l'IA: **52,6**



Valutazione tramite test digitale: **52,0**



Colloquio condotto da un'IA: **41,2% (punteggio di fiducia più basso)**



Gli usi successivi alla valutazione (feedback, supporto, proiezione) ispirano maggiore fiducia rispetto agli usi diretti della valutazione. **L'IA viene accettata meglio quando aiuta a capire o a sviluppare**, piuttosto che quando giudica o seleziona. Il **colloquio con l'IA è il punto di svolta più chiaro**. Meno dell'8% dei dipendenti si fida completamente. In generale, le Risorse Umane **proiettano un grado di sfiducia maggiore di quello effettivamente espresso dai dipendenti**, mostrando **una forma di eccessiva cautela**.



#### **Da ricordare:**

L'IA è meglio utilizzata **nelle fasi di analisi, feedback e co-costruzione**, dove è vista come una leva per l'autonomia. Ciò non significa che debba essere esclusa dalle fasi di valutazione, ma che è bene **introdurla con discernimento**, a supporto e **mai isolata da un contesto umano**.

# 07.

## L'età influenza alcune percezioni dell'IA



**Il 62% degli under 30** si fida di uno scambio con un'IA, rispetto al **40,9% di chi ha più di 56 anni**



**Il 65,3% dei professionisti delle risorse umane con meno di 30 anni** ritiene che l'IA nei processi di valutazione abbia un impatto positivo sul marchio del datore di lavoro, rispetto a solo il **30,2% di quelli con più di 56 anni.**

Questi risultati dimostrano che **i più giovani sono più aperti all'uso dell'IA nell'esperienza HR**, in particolare quando accompagna o incarna un processo di modernizzazione.

D'altra parte, **le altre domande dello studio non mostrano differenze generazionali così marcate**, in particolare quando si tratta di vantaggi, svantaggi o preferenza per il tocco umano.



### Vale la pena ricordarlo:

L'età può influenzare la percezione dell'IA sotto certi aspetti (relazioni, innovazione, immagine), ma **non struttura tutte le rappresentazioni**. È ancora importante **modulare alcuni usi o discorsi in base al pubblico**, in particolare in termini di employer branding e supporto personalizzato.

# Conclusione

## L'IA delle risorse umane deve essere assunta spiegata e adattata.

Lo studio rivela una percezione relativamente convergente tra HR e dipendenti dell'IA nella valutazione, con tre aspettative condivise: **obiettività, equità, efficienza.**

Ma questa convergenza nasconde anche alcune **differenze di intensità:**

- **I dipendenti apprezzano maggiormente i benefici**
- **le Risorse Umane, invece, sono talvolta più reticenti**, soprattutto quando si tratta di alcune forme di supporto

| L'accettabilità dell'IA dipende soprattutto dal suo ruolo:

- **È meglio accettata quando supporta**, aiuta a capire o a progettare
- **E più difficile da accettare** quando valuta

Emergono anche alcune differenze tra le generazioni, ma **riguardano soprattutto la fiducia nelle pratiche di supporto e l'impatto sul marchio del datore di lavoro.**

Infine, una lezione fondamentale rimane quella della **trasparenza**: una percentuale significativa di dipendenti **non sa se è stata valutata da un'IA**. Ciò solleva dubbi sulla leggibilità dei sistemi ed evidenzia la necessità **di dare un nome, spiegare e contestualizzare** l'uso dell'IA nelle pratiche HR.

| **Un'intelligenza artificiale per le risorse umane ben accettata è quella che viene data per scontata, visibile e utilizzata per supportare lo sviluppo umano. Non si limita ad automatizzare: deve chiarire, supportare e rafforzare la relazione tra il valutatore e la persona valutata.**

# L'accettabilità dell'IA nelle risorse umane



Di Livia Bahier Michel, Julhiet Sterwen

Senior Manager e responsabile della R&S di Julhiet Sterwen, Livia Bahier Michel è anche **ricercatrice post-dottorato specializzata nell'adozione di robot sociali e intelligenza artificiale nelle aziende**. Con una doppia formazione in Francia e in Québec, è particolarmente interessata all'impatto umano delle innovazioni tecnologiche, all'etica e all'apprendimento permanente. Le abbiamo chiesto di **presentare i risultati dello studio PerformSe sulla percezione dell'IA da parte dei dipendenti e delle risorse umane** e di fornirci la sua analisi e le sue raccomandazioni.

## Cosa l'ha sorpresa di più della percezione dell'IA da parte dei dipendenti?

Ciò che mi ha davvero colpito è la mancanza di visibilità dell'IA nelle pratiche HR: secondo lo studio, il 14% dei dipendenti non sa nemmeno se è stato valutato da un'IA. Questo punto cieco è indicativo di una mancanza di informazioni e di formazione su questi strumenti. Credo che questo sollevi una questione reale: perché lo strumento di IA non viene identificato? È una scelta per evitare reticenze o semplicemente una mancanza di comunicazione? A mio avviso, è essenziale che l'uso dell'IA nei processi HR sia riconosciuto e nominato. La trasparenza sulla presenza dell'IA è

una leva per la fiducia e l'accettabilità: finché i dipendenti non sanno cosa viene utilizzato, sarà difficile creare un clima sereno intorno a questi strumenti.

## Come spiega il paradosso tra aspettative e timori nei confronti dell'IA?

Lo studio mostra che il 72% dei dipendenti sottolinea l'obiettività come un vantaggio, ma allo stesso tempo il 55% teme il rischio di parzialità. C'è fiducia nell'idea di un'IA equa, ma anche dubbi sul modo in cui questa equità viene effettivamente prodotta. A mio avviso, questo paradosso riflette una certa ambivalenza cognitiva. **Vogliamo beneficiare dei vantaggi dell'IA, ma dubitiamo della sua capacità di garantirli**

senza spiegazioni o controllo umano. Questo dimostra quanto sia importante avere criteri di valutazione chiari e mantenere un legame umano nel processo.

### **Quali leve consigliate alle Risorse Umane per aumentare l'accettabilità dell'IA?**

Lo studio rivela che l'IA viene accettata meglio quando fornisce supporto o aiuta le persone a pianificare il futuro, piuttosto che quando valuta da sola: solo il 41% dei dipendenti si fida di un colloquio condotto da un'IA, ma oltre il 54% è favorevole a un piano di sviluppo co-costruito con l'IA. Per aumentare l'accettabilità, è essenziale posizionare l'IA come strumento di supporto, mai come giudice autonomo. Gli usi che forniscono supporto, integrando l'essere umano, sono meglio accolti di quelli che sostituiscono l'essere umano nel processo decisionale (questi ultimi sono scoraggiati dall'AI Act per gli usi nell'Unione Europea). Infine, esiste una grande sfida in termini di formazione e acculturazione, sia per le risorse umane che per i dipendenti, in particolare per quanto riguarda gli aspetti normativi e tecnici. Affinché l'IA venga accolta, è necessaria una migliore comprensione del suo utilizzo e dei suoi limiti, nonché un discorso che si adatti ai diversi pubblici e contesti aziendali.

### **L'etica e la regolamentazione sono oggi fondamentali per l'accettabilità dell'IA?**

A mio avviso, l'etica è una questione fondamentale. I dipendenti spesso esprimono la necessità di essere rassicurati sullo scopo degli strumenti e sul modo in cui vengono utilizzati i

dati. È quindi fondamentale incorporare considerazioni etiche nella progettazione e nell'implementazione delle soluzioni di IA, coinvolgendo le parti interessate e rendendo esplicite le scelte fatte. Ciò contribuisce a creare un clima di fiducia e a dissipare eventuali dubbi, garantendo al contempo che l'IA rimanga al servizio degli esseri umani. Anche la dimensione normativa sta diventando sempre più importante. Oggi esiste un vero e proprio divario tra la conoscenza delle nuove normative e la sensibilità degli usi dell'IA da parte delle risorse umane. È quindi essenziale formare gli utenti e garantire che le pratiche siano conformi al quadro normativo, in particolare sulle questioni HR che potenzialmente coinvolgono l'IA ad alto rischio. La conformità normativa diventa così un'ulteriore leva di fiducia e accettabilità.

### **Le Risorse Umane stanno attualmente guidando l'adozione dell'IA nelle aziende?**

In realtà, le Risorse Umane non sono sempre la forza trainante dell'adozione dell'IA nelle aziende. Il loro coinvolgimento dipende molto dal contesto: spesso è la direzione o la strategia generale a dare l'impulso, e osserviamo che i team HR al momento seguono piuttosto che guidare. La loro capacità di adottare queste tecnologie dipende anche dalle risorse tecniche e finanziarie a loro disposizione, oltre che dal livello di formazione in materia. Molti professionisti delle risorse umane esprimono l'esigenza di un'ulteriore formazione, in particolare sugli aspetti normativi e sugli usi sensibili dell'IA.

# L'IA per il recruiting in L'Oréal: un'implementazione attentamente ponderata e determinata.



Intervista a Lucie Duthel, responsabile globale della trasformazione digitale e dell'accelerazione dei dati

L'intelligenza artificiale sta entrando nel mondo del recruiting, promettendo efficienza e innovazione, ma anche nuove sfide per i team HR. Lucie Duthel, responsabile della trasformazione digitale e dei dati all'interno della divisione Talent Acquisition di L'Oréal, condivide **una visione lucida e operativa dell'IA applicata alla selezione**: feedback, benefici reali, limiti e condizioni di successo in un gruppo in cui le persone, l'etica e i requisiti aziendali rimangono al centro delle priorità.

## **Potrebbe descrivere il suo ruolo e la sua missione in termini di trasformazione digitale in L'Oréal?**

Faccio parte del team globale di Talent Acquisition di L'Oréal, con un ambito di attività incentrato esclusivamente sul recruitment. Il mio ruolo è quello di identificare, implementare e mantenere gli strumenti digitali che supportano i nostri obiettivi di recruiting, in un contesto in cui riceviamo oltre 1,3 milioni di candidature all'anno. Mi occupo anche della governance dei dati, della loro strutturazione, dell'accessibilità e del loro corretto utilizzo da parte dei team. Una delle nostre principali sfide in materia di

dati è quella di collegare meglio le diverse fasi della carriera di un talento: dai primi scambi come candidato, fino al suo sviluppo all'interno dell'azienda.

## **Come ha fatto L'Oréal a integrare l'IA nei processi di selezione?**

L'IA applicata al recruiting non è un argomento recente per noi. Abbiamo iniziato a sperimentare già nel 2016-2017, con l'idea di rispondere sia alle sfide del volume sia alla nostra ambizione di individuare profili più diversificati e meno visibili attraverso gli approcci tradizionali. Questo approccio è supportato dal nostro Dipartimento Risorse Umane, che è molto

impegnato sui temi della diversità. Abbiamo attraversato una fase iniziale di adozione molto entusiasta dell'IA, quando pensavamo che avrebbe risolto tutto. Poi è arrivata una fase di apprendimento, con la consapevolezza dei limiti tecnici e umani. Oggi, credo che abbiamo raggiunto una forma di maturità. Sappiamo che l'IA non è una bacchetta magica: inserirla in un ATS non è sufficiente per trasformare le pratiche.

### **Quali sono i principali limiti incontrati nell'integrazione dell'IA nei vostri processi?**

L'adozione da parte dei team è un punto critico. Ad esempio, abbiamo testato uno strumento basato sull'analisi del testo per valutare le competenze di leadership. Era pionieristico e tecnicamente promettente, ma la sua complessità e la mancanza di trasparenza nei risultati ne hanno rallentato l'adozione. Questa esperienza mi ha insegnato che l'IA porta valore se si riesce a coinvolgere i selezionatori. L'integrazione dell'IA è una questione di gestione del cambiamento: bisogna formare, rassicurare e adattare le pratiche.

Un altro punto essenziale riguarda la pertinenza delle soluzioni alle sfide aziendali. Uno strumento, per quanto efficace, sarà utile solo se risponde a un'esigenza chiaramente identificata, che può variare da un Paese all'altro. Un buon quadro di riferimento a monte consente di scegliere gli strumenti giusti e di prevedere le condizioni necessarie per una loro efficace integrazione.

**Quali vantaggi concreti può apportare l'IA al recruitment?** L'un des apports

Uno dei vantaggi più tangibili dell'IA riguarda l'efficienza operativa. In L'Oréal, ad esempio, utilizziamo un chatbot per alcune posizioni ad alto volume in diversi Paesi. Il chatbot pone ai candidati domande chiuse, consentendo una prima selezione basata su criteri oggettivi (disponibilità, contratto di stage, ecc.). Altre domande non discriminanti vengono utilizzate per strutturare le informazioni utili ai selezionatori. Questo risparmio di tempo può fare la differenza, soprattutto quando si devono elaborare centinaia di candidature, e consente ai selezionatori di concentrarsi su attività a più alto valore aggiunto: approfondire i percorsi di carriera, individuare profili atipici, condurre più colloqui, ecc. In questo contesto, l'IA diventa anche una leva di equità indiretta: aiuta a mantenere la qualità dell'analisi durante tutto il processo, riducendo l'effetto della stanchezza o dei bias cognitivi.

### **Come viene percepita l'IA da selezionatori e candidati?**

Alcuni selezionatori sono molto entusiasti, soprattutto quando lo strumento consente loro di risparmiare tempo in attività che ne richiedono molto. Altri hanno bisogno di un supporto più approfondito. Nel complesso, i selezionatori accolgono con favore l'IA perché facciamo in modo che non sostituisca mai la loro capacità di giudizio, ma piuttosto la integri.

Per quanto riguarda i candidati, non abbiamo ancora un'esperienza sufficiente del chatbot, in quanto è stato implementato solo di recente. Ma da un punto di vista personale, se dovessi candidarmi per un lavoro con 1.000 domande, preferirei

che la mia candidatura fosse filtrata da un'IA, per quanto imperfetta, piuttosto che da un selezionatore oberato di lavoro.

### **L'IA sta trasformando il ruolo del selezionatore? Quali competenze diventano fondamentali?**

Sì, ma non lo sostituisce. L'IA riorienta i selezionatori sulle loro competenze chiave: saper individuare il potenziale, condurre un buon colloquio, porre le domande giuste, convincere un manager e gestire i profili atipici. In L'Oréal poniamo molta enfasi su queste capacità di influenza, in particolare per promuovere la diversità. E rimaniamo convinti che questi compiti debbano essere affidati ai selezionatori.

Abbiamo anche formato tutti i nostri recruiter a strumenti di intelligenza artificiale generativa, come un assistente interno che riscrive gli annunci di lavoro con un tono adeguato e inclusivo. Anche in questo caso, lo strumento semplifica alcuni compiti, ma non sostituisce la riflessione umana.

### **Come vede gli sviluppi futuri?**

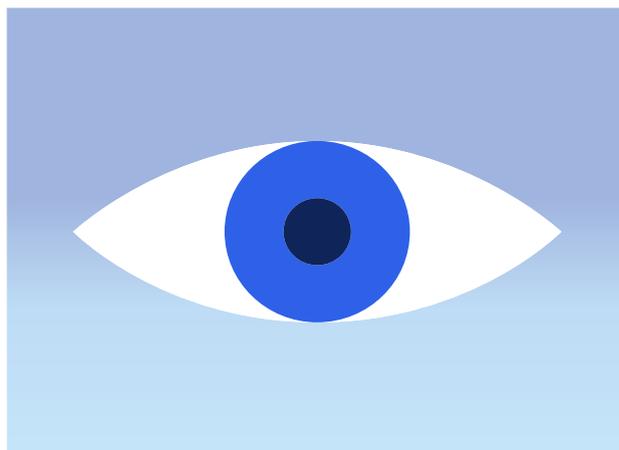
L'IA continuerà a diffondersi, ma non credo in una rivoluzione brutale. C'è un enorme divario tra ciò che si legge su LinkedIn e la realtà sul campo. Gli strumenti ci sono, ma la diffusione e l'adozione sono ancora graduali.

Ciò che sta cambiando le regole del gioco è il modo in cui i candidati si comportano: grazie agli strumenti di intelligenza artificiale generativa, ora

possono candidarsi su vasta scala con domande molto ben scritte. Questo aumenterà automaticamente il volume delle candidature, ma anche la loro qualità. In questo contesto, continuiamo nella direzione che ci siamo prefissati: una partnership efficace tra esseri umani e IA, per cogliere le opportunità aperte dalla tecnologia. È una situazione vantaggiosa per i nostri recruiter, manager e candidati!

### **Un ultimo consiglio per le persone che si occupano di risorse umane e che vogliono entrare nel mondo dell'IA?**

Iniziate in piccolo. Identificate un'esigenza chiara, testate una soluzione semplice, verificate che sia compresa e utilizzata. Non è sempre spettacolare, ma è così che si costruisce la fiducia, si coinvolgono i team e poi si parte da lì, in modo graduale e solido.



# 62%

**degli under 30** si fida di uno scambio con un'intelligenza artificiale per i risultati delle proprie valutazioni.

# Reinventare la funzione HR con l'AI, senza perdere la sua



**Baptiste LE SECH,**  
Direttore delle Risorse Umane.

L'intelligenza artificiale (AI) si sta facendo strada nel lavoro quotidiano delle risorse umane, tra promesse di efficienza e domande sul ruolo dell'essere umano. Per Baptiste Le Sech, HR Director, l'AI è innanzitutto un'opportunità: significa che la funzione HR può concentrarsi su ciò che sa fare meglio, per aiutare i manager e le organizzazioni ad affrontare le sfide del mercato. A patto che venga integrata con discernimento, preservando l'unicità di ogni azienda. Qui condivide la sua analisi e le sue convinzioni, basate sulla sua esperienza pratica sul campo.

## **Vede l'IA come un'opportunità o una minaccia per la funzione HR?**

È chiaramente un'opportunità, ma naturalmente suscita resistenze, come ogni cambiamento. L'IA consente alle risorse umane di concentrarsi su attività a più alto valore aggiunto, riducendo il carico amministrativo. Quest'ultimo, pur essendo essenziale per la protezione dell'azienda, non è quello che crea il maggior valore per i dipendenti e i clienti. Se configurata e integrata correttamente, l'IA libera il tempo per reinvestire nella relazione con i manager e per incarnare la cultura aziendale sul campo. Si parla molto di «augmented HR»: se usata correttamente, l'IA consente ai dipartimenti HR di essere

più rapidi, più pertinenti e di concentrarsi sull'essenziale.

## **Quali sono i vantaggi concreti che l'IA sta già apportando alle risorse umane?**

Innanzitutto, l'efficienza. L'IA consente di risparmiare tempo prezioso in molti settori delle risorse umane. Per quanto riguarda il recruiting, alcune soluzioni offrono già una pre-qualificazione sotto forma di colloqui automatizzati. Altri strumenti consentono di diversificare e automatizzare l'impegno con i candidati, in particolare quelli già presenti nei database interni: nel 40% dei casi, il CV del futuro assunto era già presente nell'ATS. In un ambiente altamente competitivo, un recruitment efficace

é fondamentale.

Poi c'è l'affidabilità. L'intelligenza artificiale aiuta a ripulire, convalidare e incrociare i dati sulle risorse umane, riducendo gli errori e migliorando la qualità delle informazioni disponibili - un problema ben noto ai professionisti delle risorse umane. Se sfruttati meglio, questi dati diventano una leva per il processo decisionale strategico. Troppo spesso i team passano una notevole quantità di tempo a riconciliare manualmente i dati, mentre dovrebbero supportare i manager nelle loro sfide a breve, medio e lungo termine.

### **C'è il rischio che l'AI standardizzi le pratiche HR o può essere una leva di differenziazione?**

L'IA non è creativa: riunisce e arricchisce le idee esistenti. C'è quindi un rischio reale di standardizzazione se le aziende la utilizzano senza adattarla. La capacità del dipartimento HR di filtrare, contestualizzare e adattare ciò che l'IA offre, in base alla cultura dell'organizzazione e alle sue sfide specifiche, farà la differenza. L'IA deve rimanere uno strumento di supporto, non una macchina per produrre contenuti standardizzati.

### **L'IA alzerà il livello delle risorse umane?**

Sì, senza dubbio. Il livello di gioco si sta alzando ovunque. L'IA fornisce l'accesso a strumenti potenti che aumentano le capacità dei team HR. Chi non la abbraccia rischia di rimanere indietro. Il fattore di differenziazione rimarrà l'elemento umano, con la sua capacità di interpretare, contestualizzare e creare

valore di fronte all'incertezza e all'incertitudine. Ma questo implica anche un aumento delle competenze dei professionisti delle risorse umane. L'IA impone alla professione una nuova grammatica. Dobbiamo diventare più alfabetizzati sui dati, comprendere la logica algoritmica, sapere come interagire con gli strumenti e valutarne la rilevanza. Non per diventare scienziati dei dati, ma per essere professionisti delle risorse umane in grado di gestire efficacemente gli strumenti di IA.

### **In quali aree l'IA può dimostrare al meglio il ritorno sugli investimenti (ROI)?**

La selezione è un'area ovvia: tempi più brevi, riduzione dell'attrito, miglioramento della qualità del processo. Nella formazione, gli strumenti di IA possono ridurre il costo dell'ingegneria pedagogica e aumentare la personalizzazione. Per le materie più umane, come lo sviluppo professionale o l'assistenza, l'impatto è più difficile da quantificare, ma altrettanto reale nel medio termine. Ha senso iniziare con progetti pilota con un rapido ROI, per poi estendere il campo di applicazione.

### **Cosa pensa dell'introduzione dell'IA nei servizi HR come il coaching?**

L'IA può rendere il coaching più accessibile e disponibile: funziona 24 ore su 24, 7 giorni su 7, si adatta alle esigenze del dipendente e offre un feedback rapido e personalizzato. Naturalmente ci saranno delle resistenze, perché molte persone daranno più credito a un rapporto umano. Sarà quindi necessario «provocare» la prima esperienza per dimostrarne il valore. L'intelligenza artificiale non ridurrà

tanto il costo del coaching, quanto lo democratizzerà, rendendolo accessibile a un maggior numero di persone per aumentare le prestazioni collettive.

**Quale consiglio darebbe a un HRD che voglia integrare l'IA nelle sue pratiche?**

Procedere gradualmente. Testate su casi concreti, con risultati misurabili. Il recruiting, la comunicazione interna, la formazione: sono tutte aree in cui è possibile sperimentare. È fondamentale mantenere una posizione critica, senza cadere in un entusiasmo cieco. L'IA deve rimanere uno strumento decisionale, non un fine in sé.

Soprattutto, dobbiamo investire nella funzione HR. L'IA produrrà valore solo se si baserà su una visione forte del ruolo strategico del capitale umano. Ciò significa anche stabilire una chiara governance per l'IA, affrontando le questioni di etica, trasparenza degli algoritmi e conformità al GDPR. Il dipartimento HR deve svolgere un

ruolo centrale in questa regolamentazione interna.

**Per concludere, vede l'IA come un'evoluzione o una rivoluzione per le risorse umane?**

È una rivoluzione. L'IA trasformerà radicalmente il nostro modo di lavorare, i nostri tempi e il nostro rapporto con i dipendenti. Ma sarà vantaggiosa solo se accompagnata da un sincero investimento nella funzione HR e dal costante desiderio di mantenere le persone al centro. L'intelligenza artificiale accelererà le cose, ma non potrà mai sostituire la creatività, la cultura aziendale o la capacità di unire le persone. Le risorse umane hanno un ruolo decisivo da svolgere, a patto che affrontino questa trasformazione con ambizione, lucidità... e discernimento.

*"Il livello della domanda sta aumentando ovunque: chi non si mette al passo con l'IA rischia di rimanere indietro".*



**Baptiste LE SECH,**  
DRH

# L'AI è un acceleratore... ma mai senza persone!



**Martin CADART**, HR Development & Career Officer, OVHcloud

In OVHcloud, l'integrazione dell'intelligenza artificiale nelle pratiche HR fa parte di un processo di trasformazione globale, strettamente legato alla cultura tecnologica dell'azienda. Per Martin Cadart, responsabile dei progetti di trasformazione all'interno del team Talent Development, l'AI è una leva per l'accelerazione e la personalizzazione, a patto che sia strettamente controllata. Ecco un approccio pragmatico ed etico, in linea con i valori del Gruppo.

## **Come affrontate le questioni legate all'AI in OVHcloud?**

In OVHcloud, l'IA è una questione di business, non solo una questione di risorse umane. Nel 2022, il nostro ex CEO ha lanciato un'iniziativa per renderci utenti dell'AI, rispecchiando ciò che offriamo ai nostri clienti. L'obiettivo è testare, comprendere e utilizzare l'IA nei nostri processi interni, in modo coerente con il nostro posizionamento di fornitore di tecnologia.

## **A quali utilizzi delle Risorse Umane avete dato priorità?**

Sono emersi due progetti principali. Il primo riguarda la formazione, con la generazione

rapida di contenuti didattici per rispondere più efficacemente alle esigenze sul campo, in particolare quando i team non dispongono ancora degli strumenti necessari.

Il secondo è più strutturale: la gestione delle competenze e dei percorsi di carriera. L'idea era di rispondere a una frustrazione espressa dai dipendenti: la mancanza di chiarezza sull'organizzazione e sulle opportunità di sviluppo. Grazie all'intelligenza artificiale, siamo stati in grado di aggregare i nostri dati interni, incrociarli con le nostre descrizioni delle mansioni e costruire un archivio globale più chiaro e fruibile. Questo ci ha permesso di gettare una base condivisa su cui costruire percorsi di carriera più trasparenti e accessibili.

### **Che ruolo svolge l'intelligenza artificiale in questi sistemi?**

L'intelligenza artificiale accelera l'attuazione di progetti complessi e consente di aggregare grandi quantità di dati che non saremmo in grado di sfruttare manualmente su questa scala in un lasso di tempo così breve. Struttura questi dati, propone una prima versione del repository di competenze e suggerisce possibili aree di sviluppo. Ma in OVHcloud siamo molto chiari: l'AI non decide mai per i dipendenti o i manager. Fornisce suggerimenti, mentre l'essere umano prende decisioni.

Lo strumento è lì per facilitare, non per prescrivere. L'IA non è magica: è uno strumento di facilitazione, mai una soluzione chiavi in mano. Se i dati che vi inseriamo non sono coerenti, il risultato non sarà migliore.

### **Quali sono le vostre esigenze in termini di sovranità e sicurezza?**

È una questione prioritaria. Abbiamo rivisto l'intera architettura del progetto con il nostro fornitore di servizi per garantire che tutto sia ospitato sui nostri server OVHcloud. Utilizziamo modelli open source e nulla viene condiviso o utilizzato per riaddestrare altri modelli. Abbiamo vagliato tutti i componenti (hosting, modello, dati) e organizzato comitati con i nostri team GDPR, sicurezza e AI. Nessun progetto va avanti senza la convalida tecnica, di cybersicurezza e legale.

### **Come hanno reagito i dipendenti a queste iniziative?**

Come spesso accade con le nuove tecnologie, ci sono state domande e talvolta preoccupazioni. Alcuni pensavano che l'intelligenza artificiale avrebbe assegnato loro automaticamente un percorso di carriera o li avrebbe valutati. Abbiamo quindi stabilito un quadro molto chiaro: tutto ciò che viene generato dallo strumento può essere modificato o migliorato. Il dipendente rimane l'attore principale del suo profilo e del suo sviluppo.

Abbiamo anche coinvolto i rappresentanti del Personale fin dall'inizio, per fornire un quadro d'uso e anticipare le preoccupazioni. Questo dialogo è stato un vero fattore di fiducia e di fluidità nell'implementazione. Il loro coinvolgimento ha anche reso più facile spiegare ai team che lo strumento era uno strumento di supporto, non uno strumento di prescrizione.

### **Quali sono le leve di acculturazione all'IA a livello interno?**

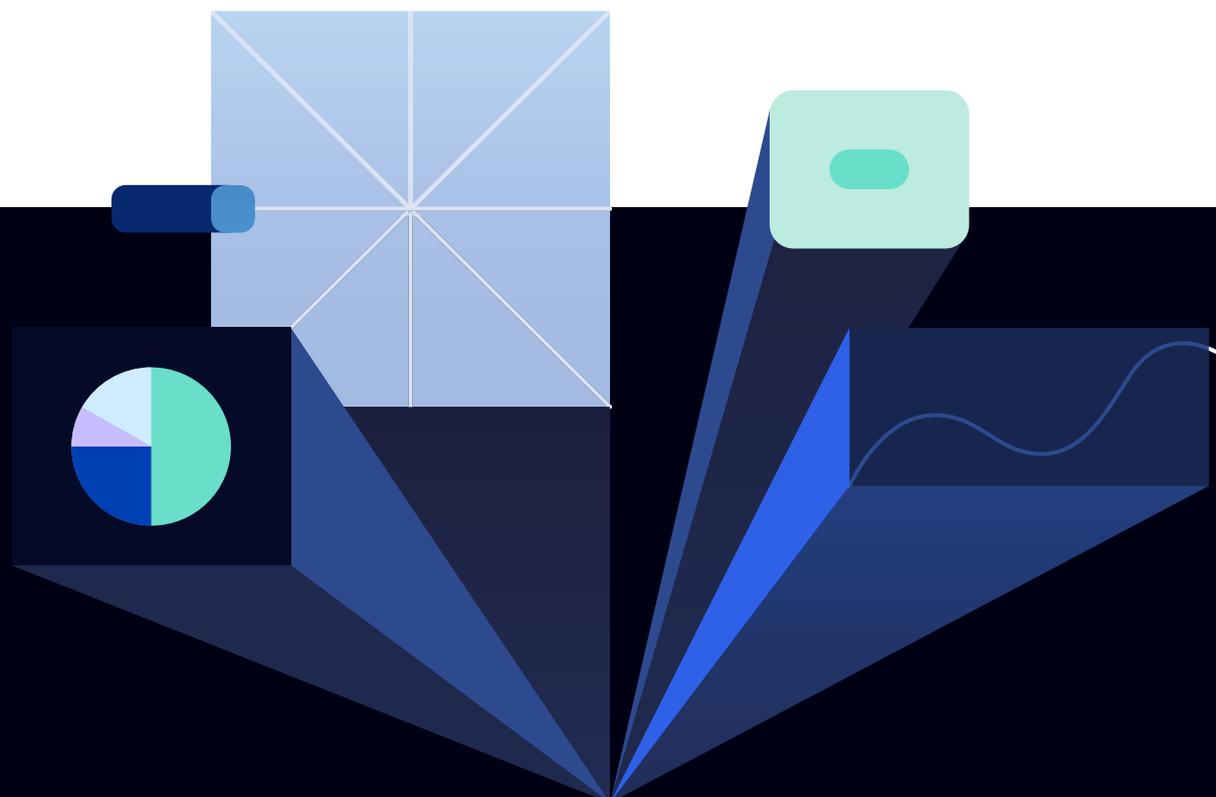
Abbiamo lanciato un programma di formazione interna con diversi livelli di consapevolezza, fino alla certificazione, in modo che tutti possano capire cos'è l'IA, come funziona e in quale contesto viene utilizzata in OVHcloud. L'obiettivo di questi corsi di formazione non è solo quello di spiegare gli strumenti, ma anche di rendere tutti consapevoli delle proprie responsabilità in termini di utilizzo: come stabilire limiti, individuare potenziali pregiudizi, comprendere il ruolo dei dati. Abbiamo anche fornito chatbot interni collegati ai nostri endpoint OVH AI, in modo che i team possano sperimentare al proprio ritmo.

### Come collaborano i team HR e tecnici?

Questo è un vero punto di forza di OVHcloud. Abbiamo esperti di AI interni e questo rende molto più semplice la collaborazione con le Risorse Umane. Parliamo la stessa lingua e condividiamo gli stessi requisiti. Questo ci permette di inquadrare i progetti in modo molto preciso, di limitare i pregiudizi e di garantire una solida governance in ogni fase. È anche ciò che consente alle Risorse Umane di mantenere il controllo sul modo in cui le cose vengono utilizzate, invece di essere assoggettate alla tecnologia. Questa posizione congiunta HR-tech è essenziale se vogliamo rimanere allineati con la nostra cultura aziendale.

### Ci lasci con un'ultima considerazione?

Crediamo nel potenziale dell'IA per individuare e personalizzare il supporto ai dipendenti, a patto di mantenerne il controllo. Ciò significa stabilire un quadro di riferimento, garantire l'utilizzo e mettere sempre le persone al centro. In OVHcloud, questo requisito di coerenza tra innovazione, sovranità e responsabilità non è negoziabile. L'IA può essere un acceleratore straordinario, ma sono le scelte che facciamo intorno ad essa a fare la differenza.



# IA generativa e valutazione delle risorse umane: fare le scelte giuste con la giusta comprensione

L'IA generativa ha attirato molta attenzione dopo la comparsa di modelli come ChatGPT. Ma al di là del clamore, cosa può realmente apportare alle pratiche HR e alla valutazione dei talenti?

Mentre l'IA tradizionale ottimizza essenzialmente i compiti di selezione o di matching, l'IA generativa agisce a un altro livello: **produce nuovi contenuti, personalizza le interazioni e arricchisce l'esperienza del candidato e del selezionatore.**

## Che cos'è l'IA generativa applicata alle risorse umane?

L'IA generativa è una tecnologia in grado di creare contenuti originali (testi, dialoghi, sintesi, feedback, ecc.) a partire da dati e istruzioni.

**Nel mondo delle risorse umane, ad esempio, può essere utilizzata per:**

- scrivere offerte di lavoro ottimizzate
- analizzare e sintetizzare profili
- generare rapporti di valutazione personalizzati
- suggerire percorsi di sviluppo su misura per ciascun dipendente,
- arricchire gli scambi tra selezionatori e candidati.

*L'IA generativa non si limita ad automatizzare: prepara, illumina e **alimenta** il rapporto umano.*

## IA generica o specializzata: una sfida aziendale essenziale

Se le IA generaliste (ChatGPT, Claude, Gemini, ecc.) convincono per la loro versatilità, non sempre sono adatte alle delicate questioni delle risorse umane.

Al contrario, le IA aziendali specializzate - addestrate su sistemi psicometrici di riferimento, **modelli scientifici e questioni specifiche delle risorse umane - consentono:**

- un'interpretazione contestualizzata e rigorosa delle valutazioni,
- raccomandazioni affidabili e spiegabili
- la completa sicurezza dei dati sensibili.



### Un esempio: Lab by PerformanSe

Lab utilizza i modelli psicometrici di PerformanSe per fornire ai dipendenti un feedback interattivo sulla loro valutazione, e supportarli nel loro piano di sviluppo. Questo approccio arricchisce l'esperienza, rafforza l'impegno del dipendente e alimenta il dialogo con il selezionatore o il manager.

Andate a pagina 39 per saperne di più su Lab.



## Un'opportunità per migliorare l'esperienza del candidato e il marchio del datore di lavoro.

**I contributi più significativi dell'IA generativa alla valutazione delle risorse umane sono la sua capacità di:**

- Fornire ai candidati un feedback immediato e comprensibile sui loro risultati,
- fornire un primo livello di riflessione indipendente,
- Rafforzare l'appropriazione delle proprie competenze e del proprio potenziale,
- generare valore anche se non vengono assunti, proponendo percorsi di sviluppo personale.

*Oltre ad aumentare l'efficienza, l'IA generativa contribuisce a migliorare l'esperienza del candidato e a fornire un supporto duraturo al marchio del datore di lavoro.*

## Vigilanza ed etica: prerequisiti essenziali

**L'integrazione dell'IA generativa nella valutazione delle risorse umane deve essere accompagnata da forti garanzie:**

- conformità al GDPR e sicurezza dei dati personali,
- trasparenza e spiegabilità delle raccomandazioni prodotte
- hosting sicuro dei dati, idealmente in Europa,
- una chiara governance dell'uso dell'IA nei processi HR.

*La sfida non è solo tecnica, ma anche etica e organizzativa: l'IA deve rimanere uno strumento di supporto, non un sostituto del giudizio umano.*

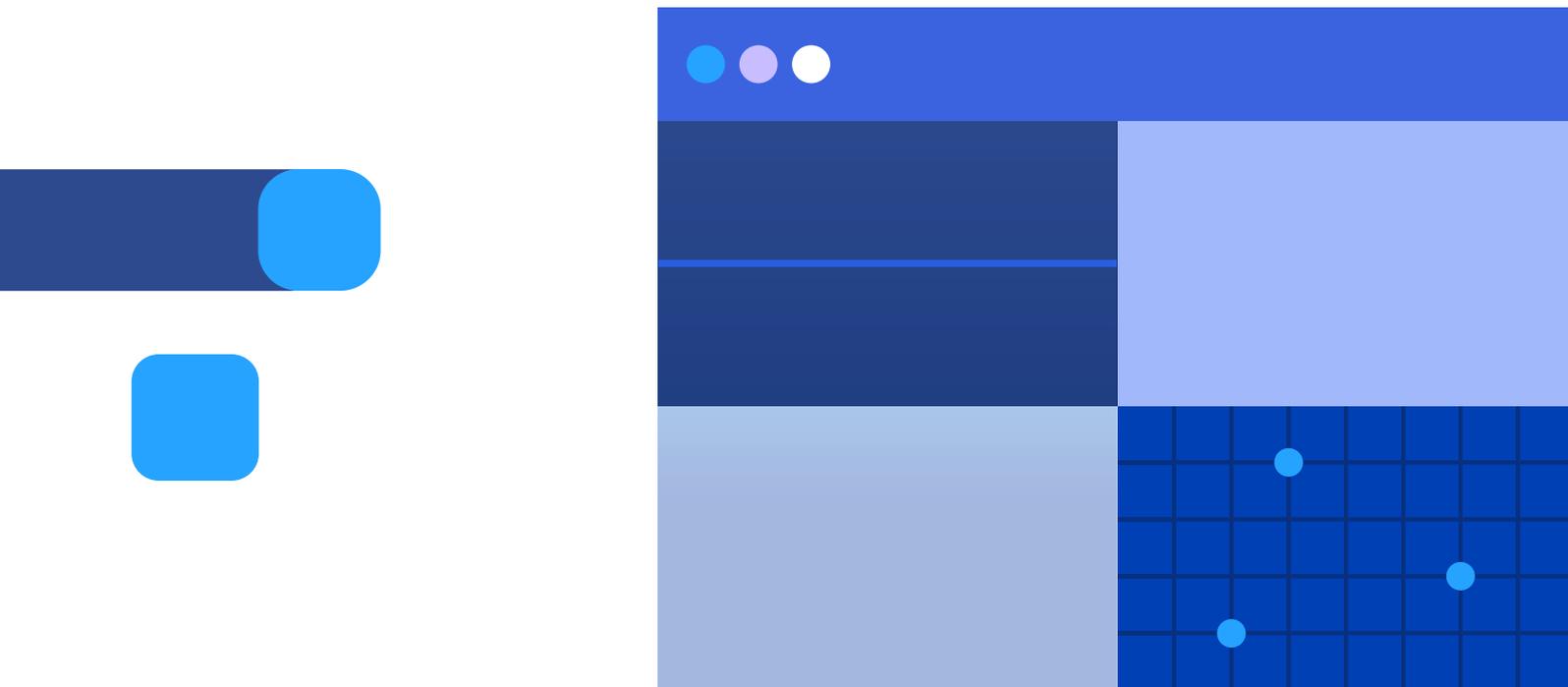
## L'IA che supporta, non sostituisce

**Lungi dal disumanizzare il processo di valutazione, un'IA generativa ben progettata consente di:**

- democratizzare l'accesso alla valutazione e al feedback,
- arricchire il dialogo tra risorse umane e dipendenti
- e trasformare ogni valutazione in un'opportunità di sviluppo, indipendentemente dal fatto che si tratti o meno di assunzione.

*L'IA HR più utile non è quella che filtra, ma quella che rivela e supporta.*

La questione non è più se l'IA generativa abbia un posto nella valutazione delle risorse umane, ma come integrarla, spiegarla e adattarla alle esigenze di ogni azienda. Questa è la logica alla base dell'approccio sviluppato da PerformanSe con Lab.



# Lab by PerformanSe

L'AI generativa per valutare e sviluppare le soft skills.

## Rivelare il potenziale di ognuno, su larga scala

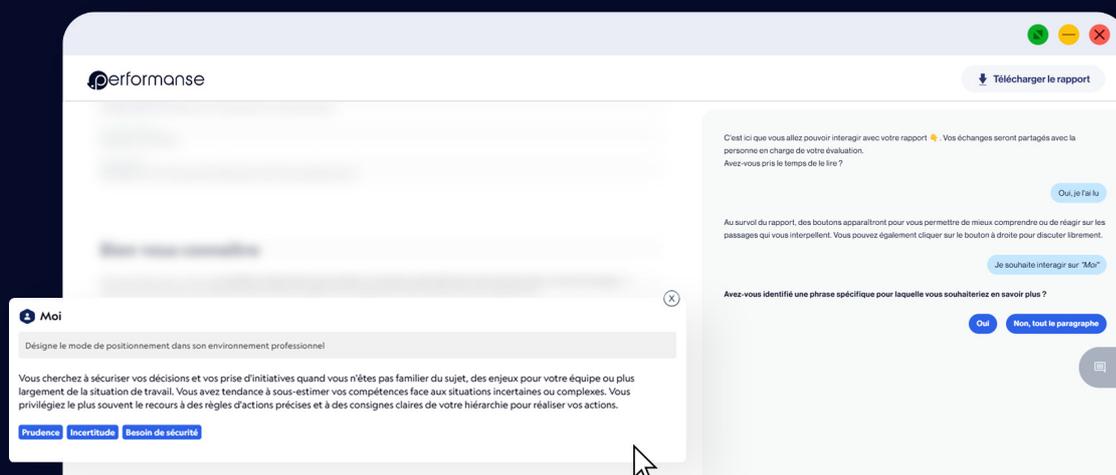
In un mondo in cui ogni potenziale merita di essere rivelato, perché riservare la valutazione delle soft skill a una minoranza? **PerformanSe Lab** permette di **democratizzare l'accesso alla valutazione** comportamentale e di trasformare ogni restituzione in un'autentica opportunità di sviluppo individuale.

Utilizzando l'intelligenza artificiale generativa, supportata dall'esperienza psicometrica unica di PerformanSe, Lab **automatizza e personalizza il feedback di valutazione, senza compromettere la qualità dell'analisi e del dialogo.**

## Feedback interattivo e personalizzato

**Al termine del test psicometrico, ogni valutato può:**

- **interagire direttamente** con l'intelligenza artificiale generativa del Laboratorio attraverso un'interfaccia semplice e sicura
- porre **domande** sui propri risultati, **richiedere** riformulazioni, esempi concreti o esprimere il proprio stupore
- ottenere **risposte personalizzate e formative**, che lo aiutino a comprendere meglio e ad appropriarsi dei propri punti di forza, delle aree di sviluppo e delle priorità.



In questo modo, Lab diventa un vero e proprio assistente virtuale di feedback, che facilita la comprensione e l'impegno, responsabilizzando al contempo il valutato.

## Vantaggi condivisi per le risorse umane e i dipendenti.

- Per i dipendenti: un'esperienza coinvolgente, potenziante e chiarificatrice.
- Per le Risorse Umane: un significativo risparmio di tempo, una gestione fluida dei volumi di valutazione e un feedback affidabile e coerente.

Lab consente ai team delle risorse umane di concentrarsi sul valore aggiunto umano dello scambio e del supporto, snellendo al contempo la fase di appropriazione individuale.

## Una soluzione etica, semplice e operativa

Il Lab è in linea con la filosofia di PerformanSe:

- Mettere l'IA al servizio dello sviluppo umano,
- coniugare innovazione tecnologica e rigore scientifico
- Incoraggiare l'impegno, l'autonomia e lo sviluppo della carriera.

PerformanSe Lab trasforma la valutazione in una vera e propria leva per l'azione, l'appropriazione e lo sviluppo.

## Pronti a scoprire il Lab di PerformanSe?

[RICHIEDI UNA DEMO](#)

Uno smartphone?



# Conclusione

| Per un'intelligenza realmente aumentata.

L'intelligenza artificiale non sostituirà l'intelligenza umana. La estende, la amplifica e talvolta la stravolge. Ma non potrà mai precederla. Perché la qualità delle interazioni con l'intelligenza artificiale dipenderà sempre dalla qualità del nostro pensiero.

Saper porre la domanda giusta, affinare una ricerca, mettere in discussione una risposta, esercitare un dubbio costruttivo: queste sono le competenze chiave di un'epoca in cui l'IA sta diventando onnipresente. Non è lo strumento a fare la differenza, ma il modo in cui lo usiamo. L'IA non pensa per noi. Ci costringe a pensare meglio.

Può rivelare i nostri punti di forza: creatività, curiosità, capacità di collegare le idee. Può anche evidenziare i nostri punti deboli: pregiudizi, fretta, conformismo. Agisce come uno specchio di ingrandimento della nostra umanità. Sta a noi scegliere ciò che vogliamo vedere in esso.

Ma questa promessa non è automatica. Si basa su una triplice esigenza: addomesticare l'IA, cioè comprenderla e sperimentarla senza ingenuità; regolarla, per evitare eccessi, esclusioni e abusi; e soprattutto metterla al servizio degli esseri umani, dei loro bisogni, dei loro diritti, della loro dignità e del loro patrimonio di competenze.

Perché uno strumento non guidato da una mente illuminata è cieco, ma una mente illuminata senza strumento è meno efficace. L'uno non può esistere senza l'altro. L'intelligenza artificiale non deve essere un sostituto del nostro discernimento, ma un catalizzatore di lucidità, apertura e responsabilità.

Solo allora l'intelligenza artificiale diventerà davvero un'intelligenza aumentata: non una macchina più potente, ma un'umanità più esigente, più critica, più illuminata.



**Dominique Duquesnoy**

Amministratore delegato di PerformanSe

# Grazie mille!

| Grazie a chi ha contribuito a questo white paper.

ju|hiet  sterwen

L'ORÉAL

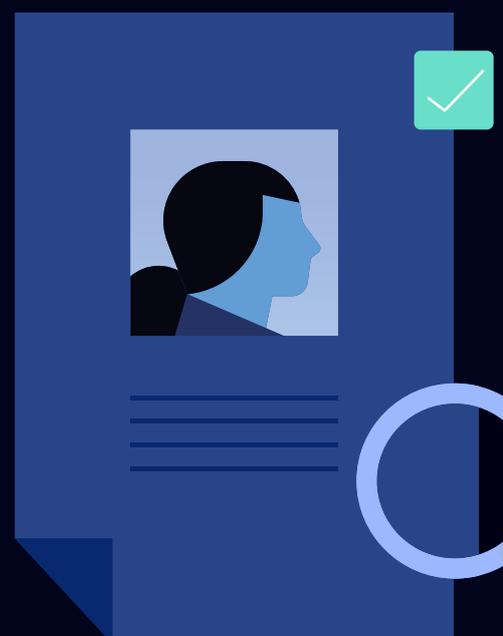
 OVHcloud

## PerformanSe

PerformanSe, editore di test ed esperto di psicometria, è specializzato nella valutazione e nello sviluppo delle soft skill.

Da oltre 35 anni, PerformanSe ha costruito la propria competenza sulla comprensione delle persone sul lavoro, con la convinzione che questa conoscenza sia essenziale per le performance aziendali e la soddisfazione delle persone che vi contribuiscono.

Con un'ampia gamma di soluzioni di valutazione e servizi di consulenza, PerformanSe supporta ogni anno oltre 1.500 clienti in Francia e all'estero nei loro progetti di reclutamento, gestione della carriera e delle competenze, nonché di sviluppo individuale e collettivo.



 performanse