

LIVRE BLANC

IA & RH : 50% de confiance, 100% de vigilance

Etude - Conseils d'experts - Témoignages RH



Edito

| Réinventer la gestion des talents à l'ère de l'intelligence artificielle

Pour la première fois dans l'histoire des technologies, **une machine est capable de produire de la pensée structurée, de générer du contenu, d'analyser des données complexes et de proposer des réponses avec une qualité et une rapidité qui défient** les standards humains. L'intelligence artificielle générative n'est plus un simple outil d'automatisation : elle devient un partenaire intellectuel.

Dans le domaine des Ressources Humaines, cette révolution silencieuse qui fait grand bruit redéfinit les contours du métier. Détection et sélection des talents, accompagnement des parcours, évaluation des compétences, personnalisation des formations : l'IA générative s'invite à chaque étape du cycle RH.

Elle ne se fatigue pas, elle apprend en continu, elle produit des livrables de qualité en quelques secondes, et surtout, elle soutient l'activité humaine efficacement.

Mais cette puissance soulève aussi des questions fondamentales. Quels emplois RH seront transformés, voire rendus obsolètes ? Comment garantir l'éthique et la transparence dans les décisions assistées par IA ? Et surtout, comment faire de cette technologie un levier d'inclusion et de développement plutôt qu'un facteur de standardisation ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons choisi de donner la parole aux premiers concernés : DRH, experts en transformation digitale, recruteurs, collaborateurs. Leurs témoignages, leurs doutes, leurs expérimentations dessinent les contours d'une nouvelle ère où l'humain et la machine co-construisent l'avenir du travail.

L'IA est-elle une menace ou une opportunité. Nous allons tenter d'éclairer cette question et naviguer entre promesse, réalité fantasmée et bénéfices espérés.

Bonne lecture à tous !



Dominique Duquesnoy
Directeur Général de PerformanSe

72%

des collaborateurs pensent
que l'IA est synonyme
d'objectivité.

Sommaire

01.

[Article] L'IA ou le paradis des opportunités paradoxales

Avec Bastien ALBERTUS, Partner, Julhiet Sterwen - Page 05

02.

[Interview] IA en entreprise : potentiel, usages et impact RH

Avec Emmanuel DERRIEN, Conférencier IA - Page 10

03.

[Résultats d'étude] Perceptions croisées RH & Collaborateurs sur l'usage de l'IA dans l'évaluation RH - Page 13

04.

[Point de vue] L'acceptabilité de l'IA en RH

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

05.

[Témoignage] L'IA pour le recrutement chez L'Oréal : un déploiement réfléchi et déterminé

Avec Lucie DUTHEL, Talent Acquisition Tech Global Head, L'Oréal - Page 25

06.

[Témoignage] Réinventer la fonction RH avec l'IA, sans perdre son âme

Avec Baptiste LE SECH, DRH - Page 29

07.

[Témoignage] L'IA est un accélérateur... mais jamais sans l'humain !

Avec Martin CADART, HR Development & Career Officer, OVHcloud - Page 32

08.

[Article] IA générative et évaluation RH : bien comprendre pour bien choisir - Page 35

09.

[Présentation produit] Le Lab by PerformanSe - Page 39

L'IA ou le paradis des opportunités paradoxales



Bastien Albertus, Docteur en IA, Partner, Julhiet Sterwen.

L'intelligence artificielle est à la fois une promesse et un défi pour les organisations. Entre accélérations technologiques et tensions éthiques, elle interroge en profondeur le rôle de l'humain dans les décisions et les transformations à venir. Bastien Albertus, Docteur en IA, et Partner au sein du cabinet Julhiet Sterwen, s'appuie sur plus de 20 années d'expérience dans l'intelligence artificielle, la data et les technologies de l'information. Il partage ici son analyse des paradoxes de l'intelligence artificielle et des clés pour en faire un levier de progrès.

Une intelligence mal comprise

Le terme « **intelligence artificielle** » trône aujourd'hui sur toutes les lèvres. Pour autant, derrière cette expression « à la mode » se cachent de nombreux paradoxes. Lorsque John McCarthy et ses collègues inventèrent l'appellation « **Artificial Intelligence** » lors de la conférence de Dartmouth en 1956, l'objectif n'était pas de remplacer l'intelligence humaine, mais d'enrichir les décisions humaines : le mot « intelligence » désignait autant la capacité cognitive que le traitement de l'information (à l'instar de la « business intelligence »). Contrairement aux fantasmes transhumanistes relayés par certains médias, **les technologies d'IA visent avant tout à faciliter la vie professionnelle ou personnelle, pas à supplanter l'humain.** Autre curiosité : dans l'entreprise, l'adoption des innovations se fait classiquement sur un rythme long, même pour les « **early adopters** ». On se souvient d'ailleurs de l'informatisation des années 1980, de la digitalisation des années 2000 grâce à Internet, et plus récemment du cloud et du big data. Or, avec l'émergence subite de l'IA générative – incarnée par ChatGPT – ces paradigmes historiques ont volé en éclats en l'espace de quelques jours. Désormais, toutes les organisations considèrent l'IA générative comme une nécessité, même si sa chaîne de valeur reste parfois énigmatique.

De Turing à ChatGPT : une évolution technologique rapide

L'idée d'une machine capable de simuler une forme d'intelligence remonte aux travaux **d'Alan Turing dans les années 1950**, avec son célèbre « Test » pour évaluer la capacité d'un ordinateur à être perçu comme humain. Par la suite, les laboratoires ont investi dans les systèmes experts : des règles logiques codées à la main pour prendre des décisions (diagnostic médical, gestion industrielle, etc.).

Les années 1990 marquent la montée en puissance du machine learning : des algorithmes capables d'extraire des modèles à partir de données massives, plutôt que d'appliquer des règles limitées. Puis vint l'essor du deep learning dans les années 2010, qui a permis aux réseaux neuronaux d'atteindre des performances inédites en vision industrielle, reconnaissance vocale ou traduction automatique (Quand bien même leur invention remonte au tout début de l'aventure IA.).

Enfin, l'IA générative est apparue en 2022 à travers des architectures de type "transformers" rendus populaires en open source par Google Deepmind et capables de produire du texte, des images ou du code à partir d'invites simples : les « prompts ». En quelques semaines, ChatGPT s'est imposé comme le symbole d'une nouvelle ère : l'IA n'est plus seulement un outil d'automatisation, mais aussi une alliée créative. Dans le monde du travail, cette évolution se traduit par l'automatisation des tâches répétitives (tri de CV, extraction de données), l'aide à la décision (analyses prédictives) et l'optimisation de processus (planification, reporting).

Définition et typologie de l'IA

Pour éviter la confusion, retenons une définition simple : l'IA désigne toute technique qui permet à une machine d'effectuer des tâches intelligentes, c'est-à-dire d'apprendre, de raisonner ou de créer.

On distingue généralement trois grandes familles :

- **L'IA symbolique (ou « rule-based »)** : des systèmes experts qui appliquent des règles logiques
- **L'IA statistique (ou « machine learning »)** : des algorithmes qui apprennent à partir de données structurées pour faire des prédictions ou des classifications

Aujourd'hui, l'IA générative est au cœur des discussions : elle repose sur une supply chain complexe : collecte et étiquetage des données (pour l'entraînement), infrastructures de calcul (GPU, LPU, clusters), modèles pré-entraînés (GPT, DALL-E, Sonnet...), et enfin des services ou applications (ChatGPT, Microsoft Copilot, Gemini...) prêts à l'emploi.

Des promesses à manier avec prudence

Derrière les promesses de productivité et d'innovation se cachent des risques majeurs. Les algorithmes peuvent reproduire ou même amplifier des biais existants : genre, origine, âge... Ces biais peuvent conduire à des décisions injustes, par exemple lors du tri de CV ou de l'évaluation automatisée d'entretiens. Pour garantir l'équité, il faut impérativement :

- **Investir dans la transparence** : expliquer comment un algorithme prend ses décisions (« explicabilité »).
- **Garder le contrôle humain au coeur** : veiller à ce qu'un expert vérifie toujours chaque recommandation ou contenu.
- **Respecter le cadre réglementaire** : respecter le RGPD (protection des données personnelles), l'AI Act européen (qui impose des obligations de contrôle selon le niveau de risque). Sans ces garde-fous, l'IA peut devenir une « boîte noire » incontrôlable, alimentant la défiance et fragilisant la marque employeur notamment.
- **Investir dans la donnée** : L'IA produira une qualité alignée sur celle des données de l'organisation. Il est fondamental d'investir dans la gouvernance et la qualité des données pour un usage fiable et à l'échelle de l'IA.

Cas d'usage RH

Les premiers terrains d'application en RH concernent généralement le recrutement et l'évaluation :

Recrutement

Tri automatique de milliers de CV, analyse sémantique pour mieux matcher profils et postes, et même analyse vidéo ou audio d'entretiens pour détecter certains traits de personnalité ou compétences comportementales.

Évaluation des compétences

Automatisation des questionnaires de tests, détection de « soft skills » dans des réponses textuelles, ou encore génération de feedbacks personnalisés enrichis par l'IA.

Mais l'IA investit aussi d'autres domaines :

- **L'onboarding** : créer des parcours d'intégration sur mesure (guides interactifs, chatbots dédiés).
- **La gestion des talents** : analyses prédictives pour identifier les collaborateurs à fort potentiel ou anticiper les risques de turnover.
- **La formation** : adaptative learning, où les contenus pédagogiques s'ajustent en temps réel au profil et au rythme d'apprentissage de chaque collaborateur.

Ces usages ont un point commun : ils reposent sur des données internes (CV, historiques de performance, évaluations) et sur la capacité de l'IA à traiter très rapidement des informations pour aider les professionnels RH à prendre des décisions plus éclairées.

L'importance du discernement humain

Malgré ces avancées, l'IA ne doit jamais se substituer au jugement humain. Elle est avant tout un outil d'aide à la décision : c'est le professionnel qui reste responsable de l'interprétation des résultats, dans le contexte RH, de l'accompagnement des candidats ou collaborateurs, et de la prise en compte du facteur humain. Deux dérives sont à éviter :

- **L'automatisation aveugle** : se reposer entièrement sur la technologie, sans vérifier la pertinence des recommandations
- **La perte d'empathie et la déshumanisation** : faire de la relation humaine un simple « flux de données »

Pour que l'IA soit un succès dans les organisations, il faut donc former les équipes à comprendre ses limites et ses biais, maintenir une posture critique, en rendant les systèmes transparents, conserver la dimension humaine dans chaque interaction (entretien, feedback, coaching).

Vers une acculturation progressive et éthique

L'IA n'est pas une simple mode éphémère : c'est une transformation profonde et durable des pratiques dans les organisations qui se reflète du point de vue RH. Pour en tirer pleinement parti, les professionnels RH doivent s'acculturer à ces technologies, comprendre leur fonctionnement et adapter leurs processus métiers. Seule une démarche progressive, fondée sur la transparence et le respect de l'éthique, garantira que l'IA reste au service de l'humain et non l'inverse. Cette révolution n'est plus silencieuse, elle est en marche... alors saisissez les opportunités paradoxales qu'elle offre pour façonner l'avenir de la gestion et du développement du capital humain de votre entreprise.

L'IA en entreprise : potentiel, usages et impact RH



Emmanuel DERRIEN,
Spécialiste IA

L'intelligence artificielle (IA) s'impose comme un levier de transformation dans tous les secteurs, avec les ressources humaines en première ligne. Entre opportunités, craintes légitimes et bouleversement des pratiques, elle interroge la place de l'humain dans l'entreprise et la manière de recruter, accompagner et faire évoluer les talents. Pour mieux cerner ces enjeux, nous avons interrogé Emmanuel Derrien, spécialiste de l'IA. Il partage ici une vision claire et nuancée, nourrie par son expérience de terrain et une veille active sur les dernières évolutions.

En quoi l'IA d'aujourd'hui est-elle différente de celle d'hier ?

L'IA a longtemps été perçue comme une technologie qui se contentait de répondre à des requêtes, un peu à la façon de Google : on pose une question, elle va chercher la réponse dans ses bases de données. Ce n'était pas vraiment de l'intelligence, mais de la recherche d'information avancée.

Aujourd'hui, avec les progrès du deep learning et des microprocesseurs, on a basculé dans l'IA générative : elle ne fait plus que répéter, elle crée du contenu inédit, que ce soit du texte, des images, du son ou du code. Et la prochaine étape, ce sont les IA agentiques, capables

d'orchestrer plusieurs IA pour automatiser des processus entiers, ce qui va transformer en profondeur la façon dont les entreprises fonctionnent.

Les dirigeants et les équipes ont-ils une vision juste de l'IA ?

En réalité, la plupart des professionnels n'ont qu'une vision très partielle de l'IA. Beaucoup ont testé ChatGPT pour reformuler des textes ou synthétiser des mails, et pensent avoir fait le tour du sujet. Mais ils n'imaginent pas tout ce que l'IA peut faire aujourd'hui.

Paradoxalement, ceux qui n'ont jamais utilisé l'IA sont parfois plus ouverts à découvrir son potentiel que ceux qui

croient déjà la connaître. La technologie évolue très vite, et il y a un vrai besoin d'acculturation pour comprendre l'étendue des possibilités offertes par les modèles actuels.

Quelles sont les principales craintes et les plus grandes promesses de l'IA ?

Trois grandes inquiétudes ressortent souvent.

D'abord, la sécurité des données : peut-on vraiment faire confiance à l'IA pour garder nos informations ? Les modèles diffèrent beaucoup sur ce point : certains, comme ChatGPT, stockent les données, alors que d'autres, comme Mistral, ne le font pas.

Ensuite, la véracité des réponses : il faut savoir que la qualité des résultats dépend du modèle choisi, des données utilisées et de la formulation du prompt. Si un seul de ces éléments est défaillant, la réponse peut être fautive.

Enfin, l'éthique : l'IA remet en question la place de l'humain, surtout avec l'arrivée des agents IA qui vont automatiser de nombreuses tâches de col blanc. Ce n'est pas une suppression massive d'emplois, mais une transformation profonde des métiers : ceux qui ne développent pas leurs compétences relationnelles auront plus de difficultés.

Côté promesses, l'IA fait gagner un temps précieux sur les tâches répétitives, permet d'analyser des volumes de données inaccessibles à l'humain, et d'optimiser la prise de décision. Elle libère du temps pour la relation, la créativité et l'innovation.

Quels usages concrets de l'IA observez-

vous déjà dans les entreprises ?

Le premier usage, très répandu, c'est l'aide à la rédaction : mails, contrats, fiches de poste, procédures qualité, documents juridiques. Ce sont des tâches qui prenaient beaucoup de temps et mobilisaient des ressources importantes, et qui sont désormais automatisées ou accélérées grâce à l'IA.

Mais le potentiel va bien au-delà. Peu d'entreprises exploitent encore la capacité de l'IA à analyser des données : on peut charger des bases entières dans une IA et obtenir des synthèses, des analyses ou des tableaux de bord en quelques secondes, là où il fallait auparavant des outils complexes ou des équipes dédiées. On voit aussi émerger des usages plus avancés, comme les copilotes IA dans Microsoft Teams, capables de coacher en temps réel ou de détecter des signaux faibles dans les échanges.

Les entreprises sont-elles prêtes à intégrer l'IA de façon responsable ? Quels sont les leviers ou les freins ?

La maturité des organisations est très variable. Beaucoup en sont encore à l'expérimentation, avec des usages ponctuels et limités à certains services. Les principaux freins sont la peur du changement, le manque de compétences internes, la complexité technique, et les questions de sécurité et d'éthique.

Pour progresser, il faut investir dans la formation, sensibiliser les équipes, et créer des espaces d'expérimentation. La

gouvernance est essentielle : il faut des règles claires sur la gestion des données et la transparence des algorithmes. L'IA doit être un outil au service de la stratégie, pas une fin en soi.

Comment l'IA transforme-t-elle le recrutement et l'accompagnement des talents ?

L'IA a déjà changé la donne dans le recrutement : elle automatise le tri des candidatures, repère des profils atypiques, et réduit les biais humains. Cela permet aux RH de se concentrer sur l'évaluation qualitative et la rencontre avec les candidats.

Pour l'accompagnement, l'IA permet de personnaliser les parcours de formation, d'anticiper les besoins en compétences, et d'assurer un suivi individualisé. On voit aussi apparaître des assistants IA qui proposent des plans de développement, suggèrent des formations, ou alertent sur des risques de démotivation.

Mais la dimension humaine reste essentielle : l'IA doit renforcer les soft skills, l'intelligence émotionnelle et la créativité. Les RH ont un rôle clé pour orchestrer cette transformation en gardant l'humain au centre.

L'IA est-elle une simple révolution technologique ou un vrai changement de civilisation ?

Nous vivons un véritable changement de civilisation, comparable à l'arrivée de l'électricité ou d'internet. L'IA bouleverse notre rapport au travail, à la connaissance et à la décision.

L'intelligence devient collective et hybride, à la croisée de l'humain et de la machine. Cela impose de repenser la notion de compétence, en valorisant la créativité, l'empathie et la capacité à apprendre.

Le défi sera de cultiver une intelligence augmentée, sans perdre ce qui fait la richesse de l'humain. Les entreprises qui sauront anticiper et accompagner ces mutations seront les grandes gagnantes de demain.

“La majorité pense avoir compris l'IA, mais en réalité leur vision est très partielle. Ils n'imaginent pas tout ce que l'IA peut faire aujourd'hui.”



Emmanuel DERRIEN

Spécialiste IA

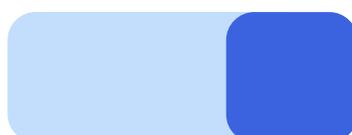
Résultats d'étude

Perceptions croisées RH & Collaborateurs sur l'usage de l'IA dans l'évaluation RH

L'intelligence artificielle s'intègre progressivement dans les pratiques RH : évaluation, recrutement, développement, restitution... Mais comment ces usages sont-ils perçus par ceux qui les conçoivent (les RH) et ceux qui les vivent (les collaborateurs) ?

Pour y répondre, PerformanSe a conduit une enquête comparative entre 402 professionnels RH et 420 salariés.

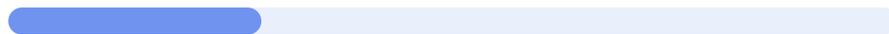
Objectif : comparer les représentations, identifier convergences et écarts, et en tirer des enseignements utiles pour l'intégration éthique et pertinente de l'IA dans les processus RH.



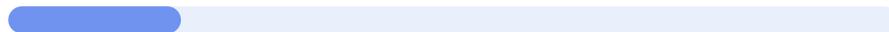
01.

IA en évaluation RH – peu utilisée, souvent invisible

24,4 % des RH déclarent avoir déjà utilisé un outil d'IA pour évaluer



16 % des collaborateurs affirment avoir été évalués par une IA



14,3 % des collaborateurs ne savent pas s'ils ont été évalués par une IA



2,7 % des RH ne savent pas s'ils ont utilisé l'IA



L'usage de l'IA reste limité, mais progresse, notamment chez les jeunes RH. Mais l'élément le plus marquant est **l'invisibilité de l'IA dans les parcours collaborateurs**. Un collaborateur sur sept **ne sait même pas** s'il a été évalué par une IA.

Ce déficit de **communication ou de lisibilité** interroge : si l'outil est là, pourquoi n'est-il pas identifié ? Est-ce un manque d'information, de pédagogie, ou un choix délibéré pour éviter les réticences ? L'usage de l'IA, même lorsqu'il est ponctuel ou expérimental, mérite d'être nommé et assumé, pour créer un climat de clarté et de confiance.



À retenir :

L'acceptabilité de l'IA commence par sa visibilité. Les RH doivent indiquer clairement quand un outil intègre de l'IA, et en expliquer brièvement la fonction. La transparence est un levier de réassurance et de légitimité.

02.

L'IA utilisée sans être identifiée

41.2%



des salariés déclarent avoir passé un test digitalisé. **Pourtant, seulement 16 %** estiment avoir été évalués par une IA.

40.3%



des RH ont utilisé un test **psychométrique**, mais seulement 24,4 % parlent d'usage d'IA.

De nombreux outils digitalisés – en particulier les tests psychométriques – intègrent déjà des composants d'IA (algorithmes, traitement sémantique, scorings adaptatifs). Pourtant, ces technologies restent mal identifiées.

Ce décalage montre une **méconnaissance de ce qu'est réellement l'IA**, aussi bien chez les évalués que chez certains RH.



À retenir :

Il est essentiel d'expliquer comment et pourquoi certains outils embarquent de l'IA. Cela contribue à développer une culture RH plus lucide et apaisée autour de ces technologies.

03.

L'humain reste la référence, l'IA un appui à crédibiliser

53.6%



des collaborateurs pensent que l'humain évalue mieux les soft skills que l'IA.

51%



des RH pensent que l'humain évalue mieux les soft skills que l'IA.

- Seuls 19 % des RH et des salariés estiment que l'IA fait mieux
- Près de 30 % (RH et collaborateurs) ne savent pas qui évalue mieux

La préférence pour l'humain est nette, surtout lorsqu'il s'agit de compétences comportementales. **Mais l'IA n'est pas rejetée** : elle est acceptée comme **outil d'objectivation, d'analyse, de préparation**, mais pas de décision.



À retenir :

Pour renforcer la légitimité des outils IA, il faut les positionner comme des appuis à la décision humaine, jamais comme des juges autonomes. Cette complémentarité doit être valorisée dès la conception du parcours d'évaluation.

04.

L'IA, perçue comme juste... mais pas sans risque

| Top 3 des bénéfices de l'IA perçus par les collaborateurs :

01 Objectivité et neutralité - 72,1%

02 Équité de traitement - 55,7%

03 Rapidité et efficacité - 55%

| Top 3 des inconvénients de l'IA perçus par les collaborateurs :

01 Traitement impersonnel - 76,2%

02 Manque de transparence - 64%

03 Biais ou erreurs - 53,3 %

Les collaborateurs attendent de l'IA **justice, équité, efficacité**. Mais ils redoutent **le manque d'humanité, de clarté, et les erreurs possibles**.

Ce qui interpelle, c'est le **paradoxe entre les attentes et les craintes** : les collaborateurs citent massivement **l'objectivité** comme bénéfice principal... tout en exprimant une **forte crainte de biais ou d'erreurs**. Cela reflète une **confiance dans l'idée d'une IA juste**, mais un **doute sur la manière dont elle y parvient réellement**. L'objectivité est une promesse qui ne suffit pas si elle n'est pas démontrée et expliquée.

Il est important de noter que le **traitement impersonnel** arrive **largement en tête** des inconvénients, tant en fréquence qu'en pondération. Cela souligne une attente forte de **reconnaissance individuelle** dans les moments d'évaluation.



À retenir :

Pour renforcer la confiance, l'IA doit à la fois expliquer ses critères et préserver le lien humain. Lisibilité et personnalisation sont les clés d'une expérience bien perçue.



05.

Les RH sous-estiment les bénéfices perçus par les collaborateurs

| Avantages perçus par les collaborateurs (vs projection RH) :

Objectivité



citée par **72,1% des collaborateurs** vs **46,3%** côté projection RH.

Équité



citée par **55,7 % des collaborateurs** vs **43%** côté projection RH.

| Inconvénients : perception globalement alignée

Traitement impersonnel, manque de transparence, biais : écart faible entre RH et collaborateurs.

Si les RH identifient bien les craintes des collaborateurs, ils **sous-estiment leur reconnaissance des bénéfices**, en particulier sur les dimensions d'objectivité et d'équité. Ce décalage peut amener les RH à **sur-prévoir des résistances**.



À retenir :

Pour renforcer l'adhésion, il est utile que les RH s'appuient davantage sur les bénéfices que les collaborateurs perçoivent déjà comme légitimes. Cela peut faciliter l'appropriation des outils et éviter de construire les dispositifs IA uniquement autour de la gestion des risques.

06.

L'IA est mieux acceptée quand elle accompagne que quand elle évalue

| Niveau de confiance des collaborateurs selon l'usage :

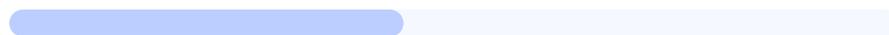
Plan de développement co-construit avec l'IA - **54,8 %**



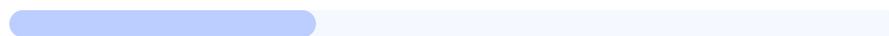
Échange avec une IA sur les résultats - **52,6 %**



Évaluation par test digitalisé - **52 %**



Entretien mené par une IA : **41,2 %**



Les usages post-évaluation (restitution, accompagnement, projection) suscitent davantage de confiance que l'évaluation directe. **L'IA est mieux perçue quand elle aide à progresser plutôt qu'à juger. L'entretien IA est le point de rupture principal** : moins de 8 % des collaborateurs lui font totalement confiance. Globalement, les RH projettent **une méfiance plus forte que celle réellement exprimée du côté des collaborateurs**, montrant une forme de prudence excessive.



À retenir :

L'IA trouve davantage sa place **dans les étapes d'analyse, de restitution ou de co-construction**, où elle est perçue comme un levier d'autonomie. Cela ne signifie pas qu'elle doit être exclue des phases d'évaluation, mais elle y gagne à être **introduite avec discernement, en appui et jamais isolée d'un cadre humain**.

07.

L'âge influence certaines perceptions de l'IA



62 % des collaborateurs de moins de 30 ans accordent leur confiance à un échange avec une IA **vs 40,9% chez les 56 ans et plus.**



65,3 % des RH de moins de 30 ans estiment que l'IA dans les processus d'évaluation a **un impact positif sur la marque employeur,** **vs 30,2 % des 56 ans et plus.**

Ces résultats montrent que **les plus jeunes sont plus ouverts aux usages d'IA dans l'expérience RH**, en particulier lorsqu'elle accompagne ou incarne une démarche de modernisation.

En revanche, **les autres questions de l'étude ne présentent pas d'écarts générationnels aussi marqués**, notamment sur les avantages, les inconvénients ou la préférence pour l'humain.



À retenir :

L'âge peut influencer la perception de l'IA sur certains aspects (relation, innovation, image), mais il ne structure pas l'ensemble des représentations. Il reste pertinent de moduler certains usages ou discours selon les publics, notamment dans les logiques de marque employeur et d'accompagnement personnalisé.

Conclusion

Une IA RH à assumer, à expliquer et à ajuster

L'étude révèle une perception relativement convergente entre RH et collaborateurs sur l'IA dans l'évaluation, avec trois attentes partagées : objectivité, équité, efficacité.

Mais cette convergence cache aussi quelques écarts d'intensité :

- Les **collaborateurs valorisent plus fortement les bénéfiques**,
- Tandis que les **RH projettent parfois plus de réticence**, en particulier sur certains usages d'accompagnement.

| L'acceptabilité de l'IA dépend surtout de son rôle :

- Elle est **mieux acceptée lorsqu'elle accompagne**, aide à comprendre ou à se projeter,
- Et **plus difficilement admise lorsqu'elle évalue**.

Certaines différences émergent aussi selon les générations, mais **elles concernent essentiellement la confiance dans les usages d'accompagnement et l'impact sur la marque employeur**.

Enfin, un enseignement clé reste celui de la **transparence** : une part non négligeable de collaborateurs **ne savent pas s'ils ont été évalués par une IA**. Cela interroge la lisibilité des dispositifs, et souligne la nécessité de **nommer, expliquer, et contextualiser** les usages IA dans les pratiques RH.

| **Une IA RH bien acceptée est une IA assumée, visible, et mise au service du développement humain**. Elle ne se contente pas d'automatiser : elle doit **clarifier, soutenir et renforcer la relation** entre l'évaluateur et l'évalué.

L'acceptabilité de l'IA en RH



Livia BAHIER MICHEL,
Senior Manager et Responsable R&D, Julhiet Sterwen

Senior Manager et Responsable de la R&D au sein du cabinet Julhiet Sterwen, **Livia Bahier Michel** est également chercheuse post-doctorante **spécialisée dans l'adoption des robots sociaux et de l'intelligence artificielle en entreprise**. Forte d'une double formation en France et au Québec, elle s'intéresse particulièrement à l'impact humain des innovations technologiques, à l'éthique et à la formation tout au long de la vie. Nous lui avons présenté les résultats de l'étude PerformanSe sur la perception de l'IA par les collaborateurs et les RH pour recueillir son analyse et ses recommandations.

Quels éléments vous ont le plus surpris dans la perception de l'IA par les collaborateurs ?

Ce qui m'a vraiment frappée, c'est le manque de visibilité de l'IA dans les pratiques RH: selon l'étude, 14 % des collaborateurs ne savent même pas s'ils ont été évalués par une IA. Ce point d'aveuglement est révélateur d'un déficit d'information et de pédagogie autour de ces outils. Je trouve que cela pose une vraie question: pourquoi l'outil IA n'est-il pas identifié? Est-ce un choix pour éviter les réticences, ou simplement un manque de communication? Pour moi, il est essentiel d'assumer et de nommer l'usage de l'IA dans les processus RH. La

transparence sur la présence de l'IA est un levier de confiance et d'acceptabilité: tant que les collaborateurs ne savent pas ce qui est utilisé, il sera difficile de créer un climat serein autour de ces outils.

Comment expliquez-vous le paradoxe entre attentes et craintes vis-à-vis de l'IA ?

L'étude montre que 72% des collaborateurs soulignent l'objectivité comme bénéfique, mais en parallèle 55% redoutent le risque de biais. Il y a une confiance dans l'idée d'une IA juste, mais aussi un doute sur la façon dont cette justice est réellement produite. Ce paradoxe traduit, à mon sens, une certaine ambivalence cognitive. On

souhaite bénéficier des avantages de l'IA, mais on doute de sa capacité à les garantir sans explications ni contrôle humain. Cela montre l'importance de la lisibilité des critères d'évaluation et du maintien d'un lien humain dans le processus.

Quels leviers recommandez-vous aux RH pour renforcer l'acceptabilité de l'IA ?

L'étude révèle que l'IA est mieux acceptée lorsqu'elle accompagne ou aide à se projeter, plutôt que lorsqu'elle évalue uniquement : seuls 41 % des collaborateurs font confiance à un entretien mené par une IA, mais plus de 54 % adhèrent à un plan de développement co-construit avec l'IA. Pour renforcer l'acceptabilité, il est essentiel de positionner l'IA comme un outil d'aide, jamais comme un juge autonome. Les usages en appui, en complémentarité avec l'humain, sont mieux vécus que ceux qui remplacent l'humain dans la décision (ces derniers étant déconseillés par l'AI Act pour les usages dans l'Union Européenne d'ailleurs). Enfin, il y a un enjeu fort de formation et d'acculturation, tant pour les RH que pour les collaborateurs, notamment sur les aspects réglementaires et techniques. L'appropriation de l'IA passe par une meilleure compréhension de ses usages, de ses limites, et par un discours adapté selon les publics et les contextes d'entreprise.

L'éthique et la réglementation sont-elles aujourd'hui des points centraux dans l'acceptabilité de l'IA ?

L'éthique est, selon moi, un point central. Les collaborateurs expriment souvent le besoin d'être rassurés sur la finalité des

outils et sur la manière dont les données sont utilisées. Il est donc crucial d'intégrer une réflexion éthique dès la conception et le déploiement des solutions d'IA, en associant les parties prenantes et en rendant explicites les choix opérés. Cela contribue à instaurer un climat de confiance et à lever les réticences, tout en garantissant que l'IA reste au service de l'humain. Par ailleurs, la dimension réglementaire prend de plus en plus d'importance. Aujourd'hui, il existe un vrai décalage entre la connaissance des nouvelles réglementations et la sensibilité des usages RH de l'IA. Il est donc essentiel de former les utilisateurs et de s'assurer que les pratiques respectent bien le cadre légal, notamment sur les sujets RH qui relèvent potentiellement des IA à haut risque. La conformité réglementaire devient ainsi un levier supplémentaire de confiance et d'acceptabilité.

Les RH sont-ils aujourd'hui moteurs dans l'adoption de l'IA en entreprise ?

En réalité, les RH ne sont pas toujours à l'initiative de l'adoption de l'IA dans l'entreprise. Leur implication dépend beaucoup du contexte : souvent, c'est la direction ou la stratégie globale qui donne l'impulsion, et nous observons que les équipes RH suivent plutôt qu'ils ne pilotent pour le moment. Leur capacité à s'approprier ces technologies dépend aussi des moyens techniques et financiers dont ils disposent, ainsi que du niveau de formation sur le sujet. Beaucoup de professionnels RH expriment d'ailleurs un besoin d'acculturation, notamment sur les aspects réglementaires ou les usages sensibles de l'IA.

L'IA au service du recrutement chez L'Oréal : un déploiement maîtrisé



Lucie Duthel, Global Head – Digital Transformation and Data Acceleration for Talent Acquisition, L'Oréal

L'intelligence artificielle s'invite dans l'univers du recrutement, promettant efficacité et innovation, mais aussi de nouveaux défis pour les équipes RH. **Lucie Duthel**, en charge de la transformation digitale et de la data au sein du pôle Talent Acquisition de L'Oréal, **partage une vision lucide et opérationnelle de l'IA appliquée au recrutement** : retour d'expérience, bénéfices réels, limites et conditions de succès dans un groupe où l'humain, l'éthique et l'exigence métier restent au cœur des priorités.

Pouvez-vous présenter votre rôle et votre mission autour de la transformation digitale chez L'Oréal ?

Je fais partie de l'équipe globale Talent Acquisition de L'Oréal, avec un périmètre centré exclusivement sur le recrutement. Mon rôle consiste à identifier, déployer et maintenir les outils digitaux qui soutiennent nos objectifs de recrutement, dans un contexte où nous recevons plus de 1.3M de candidatures par an. J'interviens également sur la gouvernance des données, leur structuration, leur accessibilité, et leur bon usage par les équipes. L'un de nos enjeux majeurs concernant la donnée est de mieux

connecter les différentes étapes du parcours d'un talent : depuis les premiers échanges en tant que candidat, jusqu'à son évolution dans l'entreprise.

Quel a été le cheminement de L'Oréal sur l'intégration de l'IA dans le recrutement ?

L'IA appliquée au recrutement n'est pas un sujet récent chez nous. Nous avons commencé à expérimenter dès 2016-2017, avec l'idée de répondre à la fois à des enjeux de volume et à notre ambition de détecter des profils plus diversifiés, moins visibles par les approches classiques. Cette orientation est portée par notre DRH, très engagée sur les sujets de diversité.

Nous avons eu une première phase d'adoption de l'IA très enthousiaste, à une époque où l'on pensait que l'IA allait tout régler. Puis, est venue une phase d'apprentissage, au fil de la prise de conscience des limites techniques et humaines. Aujourd'hui, je pense que nous avons atteint une forme de maturité. On sait que l'IA n'est pas une baguette magique : la brancher sur un ATS ne suffit pas à transformer les pratiques.

Quelles sont les principales limites rencontrées lors de l'intégration de l'IA dans vos processus ?

L'adoption par les équipes est un point critique. Nous avons par exemple testé un outil basé sur l'analyse de texte pour évaluer des compétences de leadership. Précurseur et techniquement prometteur, mais sa complexité et le manque de transparence dans les résultats ont freiné son adoption. Cette expérience m'a appris que l'IA apporte de la valeur si on réussit à embarquer les recruteurs dans l'aventure. L'intégration de l'IA, c'est du change management : il faut former, rassurer, et adapter les pratiques.

Un autre point essentiel concerne la pertinence des solutions au regard des enjeux métier. Un outil, aussi performant soit-il, ne sera utile que s'il répond à un besoin bien identifié qui peut être différent d'un pays à l'autre. Un bon cadrage en amont permet de choisir des outils adaptés et d'anticiper les conditions nécessaires à leur intégration effective.

Quels bénéfices concrets l'IA peut-elle apporter au recrutement ?

L'un des apports les plus tangibles de l'IA concerne l'efficacité opérationnelle. Chez L'Oréal, nous utilisons par exemple un chatbot sur certains postes à fort volume dans quelques pays. Il pose aux candidats des questions fermées, permettant un premier tri basé sur des critères objectifs (disponibilité, convention de stage, etc.). D'autres questions, non disqualifiantes, servent à structurer les informations utiles pour les recruteurs. Ce gain de temps peut faire la différence, notamment lorsqu'il faut traiter des centaines de candidatures, et permet aux recruteurs de se recentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée : creuser les parcours, repérer des profils atypiques, faire passer plus d'entretiens... Dans ce contexte, l'IA devient aussi un levier d'équité indirect : elle aide à maintenir la qualité d'analyse tout au long du processus, en réduisant l'effet de la fatigue ou des biais cognitifs.

Comment l'IA est-elle perçue par les recruteurs et les candidats ?

Certains recruteurs sont très enthousiastes, surtout quand l'outil leur fait gagner du temps sur des tâches chronophages. D'autres ont besoin d'un accompagnement plus poussé. Dans l'ensemble, les recruteurs accueillent l'IA positivement dans la mesure où nous faisons en sorte qu'elle ne remplace jamais leur propre jugement, mais le nourrit.

Côté candidats, nous n'avons pas encore assez de recul sur l'expérience avec le chatbot, car son déploiement est récent. Mais d'un point de vue personnel, si j'étais candidate sur un poste avec 1000 candidatures, je préférerais que ma

candidature soit filtrée par une IA, même imparfaite, que par un recruteur débordé.

L'IA transforme-t-elle le rôle du recruteur ? Quelles compétences deviennent clés ?

Oui, elle le transforme, mais elle ne le remplace pas. L'IA recentre le recruteur sur ses compétences clés : savoir détecter le potentiel, mener un bon entretien, poser les bonnes questions, convaincre un manager, porter des profils atypiques. Chez L'Oréal, on valorise beaucoup ces compétences d'influence, notamment pour promouvoir la diversité. Et nous restons convaincus que c'est aux recruteurs que ces tâches doivent être confiées.

Nous avons aussi formé tous nos recruteurs à des outils d'IA générative, comme un assistant interne qui réécrit les offres d'emploi avec un ton adapté et inclusif. Là encore, l'outil simplifie certaines tâches, mais ne remplace pas la réflexion humaine.

Quel regard portez-vous sur les évolutions à venir ?

L'IA va continuer à se diffuser, mais je ne crois pas à une révolution brutale. Il y a un décalage énorme entre ce que l'on lit sur LinkedIn et la réalité du terrain. Les outils sont là, mais le déploiement et l'adoption restent progressifs.

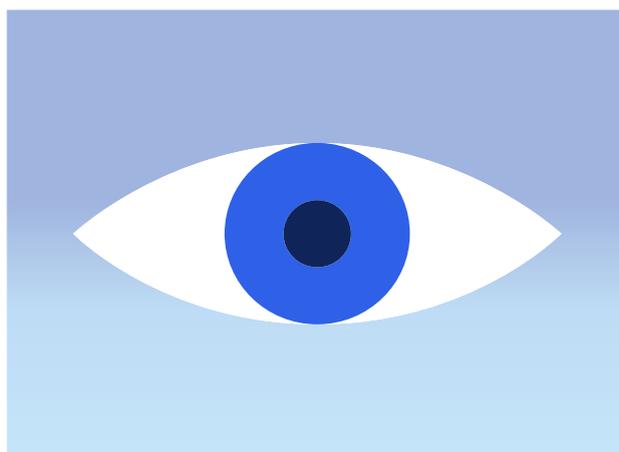
Aujourd'hui, ce qui change la donne, ce sont les comportements des candidats : avec les outils d'IA générative, ils peuvent aujourd'hui candidater à grande échelle

avec des dossiers très bien rédigés. Cela va mécaniquement augmenter les volumes, mais aussi la qualité des candidatures.

Dans ce contexte, nous poursuivons dans la direction que nous nous sommes fixée : un partenariat efficace entre l'humain et l'IA, pour saisir les opportunités ouvertes par la tech. Nos recruteurs, nos managers et nos candidats ont tout à y gagner !

Un dernier conseil pour les RH qui souhaitent se lancer dans l'IA ?

Commencer petit. Identifier un besoin clair, tester une solution simple, vérifier qu'elle est comprise et utilisée. Ce n'est pas toujours spectaculaire, mais c'est ainsi qu'on crée de la confiance, qu'on fait adhérer les équipes, et qu'on peut ensuite aller plus loin, progressivement et avec solidité.



62%

des moins de 30 ans
accordent leur confiance à un
échange avec une IA sur leurs
résultats d'évaluation.

Réinventer la fonction RH avec l'IA, sans perdre son âme



Baptiste LE SECH,
DRH

L'intelligence artificielle (IA) s'impose dans le quotidien des RH, entre promesses d'efficacité et interrogations sur la place de l'humain. Pour Baptiste Le Sech, DRH, l'IA est avant tout une opportunité : elle permet de recentrer la fonction RH sur ce qui fait sa valeur, pour accompagner les managers et les organisations dans les défis de leur marché. À condition de l'intégrer avec discernement, en préservant la singularité de chaque entreprise. Il partage ici son analyse et ses convictions, issues de sa pratique et de son expérience terrain.

L'IA est-elle pour vous une opportunité ou une menace pour la fonction RH ?

C'est clairement une opportunité, mais elle suscite naturellement des résistances, comme tout changement. L'IA permet de recentrer les RH sur des actions à plus forte valeur ajoutée, en réduisant la charge administrative. Cette dernière, bien qu'essentielle pour protéger l'entreprise, n'est pas celle qui crée le plus de valeur pour les collaborateurs et les clients. Bien paramétrée et intégrée, l'IA libère du temps pour réinvestir dans la relation avec les managers, et incarner la culture d'entreprise sur le terrain. On parle beaucoup de « RH augmentée » : l'IA, bien utilisée, permet au DRH d'être plus rapide,

plus pertinent, et recentré sur l'essentiel.

Quels gains concrets l'IA apporte-t-elle déjà aux RH ?

D'abord, l'efficacité. L'IA fait gagner un temps précieux dans de nombreuses spécialités RH. En recrutement, certaines solutions proposent déjà des préqualifications sous forme d'interviews automatisées. D'autres outils permettent de diversifier et d'automatiser l'engagement avec les candidats, notamment ceux déjà présents dans les bases de données internes — dans 40 % des cas, le CV du futur recruté était déjà dans l'ATS. Dans un contexte de forte concurrence, l'efficacité de l'attractivité devient clé.

Ensuite, la fiabilité. L'IA aide à nettoyer, valider et croiser les données RH, ce qui réduit les erreurs et améliore la qualité des informations disponibles — un enjeu bien connu des professionnels RH. Mieux exploitées, ces données deviennent un levier de décision stratégique. Trop souvent, les équipes passent un temps considérable à réconcilier des données manuellement, alors qu'elles devraient accompagner les managers sur leurs enjeux de court, moyen ou long terme.

L'IA risque-t-elle d'uniformiser les pratiques RH ou peut-elle être un levier de différenciation ?

L'IA n'est pas créative : elle rassemble et enrichit des idées existantes. Il y a donc un risque réel d'uniformisation si les entreprises l'utilisent sans l'adapter. La capacité du DRH à filtrer, contextualiser et adapter ce que propose l'IA, en fonction de la culture de l'organisation et de ses enjeux spécifiques, fera toute la différence. L'IA doit rester un outil d'aide, pas une machine à produire du contenu standardisé.

L'IA va-t-elle augmenter le niveau d'exigence pour les RH ?

Oui, sans ambiguïté. Le niveau de jeu monte partout. L'IA donne accès à des outils puissants qui augmentent les capacités des équipes RH. Ceux qui ne s'en empareront pas risquent de rester en retrait. L'élément différenciateur restera l'humain, avec sa capacité à interpréter, contextualiser et créer de la valeur dans l'incertitude.

Mais cela implique aussi une montée en compétences des professionnels RH. L'IA impose une nouvelle grammaire du métier. Il faudra renforcer la « data literacy », comprendre les logiques algorithmiques, savoir dialoguer avec les outils et évaluer leur pertinence. Pas pour devenir des data scientists, mais pour être des RH capables de piloter efficacement les outils d'IA.

Sur quels domaines l'IA permet-elle le mieux de démontrer un retour sur investissement (ROI) ?

Le recrutement est un terrain évident : réduction des délais, baisse de l'attrition, amélioration de la qualité des embauches. Sur la formation, les outils d'IA permettent de baisser les coûts d'ingénierie pédagogique tout en augmentant la personnalisation. Pour les sujets plus humains — comme le développement professionnel ou l'accompagnement — l'impact est plus difficile à quantifier, mais tout aussi réel à moyen terme. Il est pertinent de commencer par des projets pilotes avec ROI rapide, pour ensuite élargir le champ d'application.

Que pensez-vous de l'introduction de l'IA dans les services RH, comme le coaching ?

L'IA peut rendre le coaching plus accessible et plus disponible : elle fonctionne 24/7, s'adapte aux besoins du collaborateur et offre des retours rapides et personnalisés. Certes, des résistances existeront, car beaucoup accorderont plus de crédit à une relation humaine. Il faudra donc « provoquer » la première expérience pour en démontrer

la valeur. L'IA ne va pas tant réduire le coût du coaching que le démocratiser, en le rendant accessible à un plus grand nombre pour renforcer la performance collective.

Quels conseils donneriez-vous à un DRH qui souhaite intégrer l'IA dans ses pratiques ?

Avancer progressivement. Tester sur des cas concrets, avec des résultats mesurables. Recrutement, communication interne, formation : autant de terrains propices à l'expérimentation. Il est crucial de garder une posture critique, sans tomber dans l'enthousiasme aveugle. L'IA doit rester un outil d'aide à la décision, pas une fin en soi.

Mais surtout, il faut investir dans la fonction RH. L'IA ne produira de valeur que si elle s'appuie sur une vision forte du rôle stratégique du capital humain. Cela implique aussi de poser une

gouvernance claire de l'IA, qui aborde les questions d'éthique, de transparence des algorithmes, et de conformité RGPD. Le DRH doit jouer un rôle central dans cette régulation interne.

Pour conclure, voyez-vous l'IA comme une évolution ou une révolution pour les RH ?

C'est une révolution. L'IA va transformer en profondeur notre manière de travailler, notre temporalité, notre relation au collaborateur. Mais elle ne sera bénéfique que si elle s'accompagne d'un investissement sincère dans la fonction RH, et d'une volonté constante de garder l'humain au centre. L'IA accélère le rythme, mais ne remplacera jamais la créativité, la culture d'entreprise, ni la capacité à fédérer. Les RH ont une carte décisive à jouer, à condition d'aborder cette transformation avec ambition, lucidité... et discernement.

“Le niveau d'exigence monte partout : ceux qui ne s'empareront pas de l'IA risquent de rester en retrait.”



Baptiste LE SECH,
DRH

L'IA est un accélérateur... mais jamais sans l'humain !



Martin CADART, HR Development &
Career Officer, OVHcloud

Chez OVHcloud, l'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques RH s'inscrit dans une dynamique de transformation globale, étroitement liée à la culture tech de l'entreprise. Pour Martin Cadart, en charge des projets de transformation au sein de l'équipe Talent Development, l'IA est un levier d'accélération et de personnalisation, à condition d'être strictement encadrée. Retour sur une démarche pragmatique, éthique et fidèle aux valeurs du groupe.

Comment abordez les sujets liés à l'IA chez OVHcloud ?

L'IA est chez nous un sujet d'entreprise, pas uniquement RH. En 2022, notre ancien CEO a lancé une initiative pour que nous soyons aussi utilisateurs de l'IA, en miroir de ce que nous proposons à nos clients. L'objectif : tester, comprendre, et utiliser l'IA dans nos process internes, de façon cohérente avec notre positionnement de fournisseur technologique.

Quels cas d'usage RH avez-vous priorisés ?

Deux projets principaux ont émergé. Le premier concerne la formation, avec la génération rapide de contenus

pédagogiques pour répondre plus efficacement aux besoins du terrain, notamment lorsque les équipes ne sont pas encore outillées.

Le second est plus structurant : il s'agit de la gestion des compétences et des parcours de carrière. L'idée était de répondre à une frustration exprimée par les collaborateurs : le manque de lisibilité sur l'organisation et les opportunités d'évolution. Grâce à l'IA, nous avons pu agréger nos données internes, les croiser avec nos fiches de poste, et construire un référentiel global plus clair et plus exploitable. Cela a permis de poser des bases partagées, à partir desquelles nous pouvons construire des trajectoires professionnelles plus transparentes et accessibles.

Quel rôle joue concrètement l'IA dans ces dispositifs ?

L'IA accélère la mise en œuvre de projets complexes et permet d'agréger une quantité importante de données que nous ne pourrions pas exploiter manuellement à cette échelle dans un délais aussi court. Elle structure ces données, propose une première version du référentiel de compétences, et suggère des axes d'évolution possibles. Mais chez OVHcloud, nous sommes très clairs : l'IA ne décide jamais à la place des collaborateurs ou des managers. Elle propose, l'humain dispose.

L'outil est là pour faciliter, pas pour prescrire. L'IA n'est pas magique : c'est un outil de facilitation, jamais une solution clé en main. Si les données qu'on y met sont incohérentes, le résultat ne sera pas meilleur.

Et sur les aspects de souveraineté et de sécurité, quelles sont vos exigences ?

C'est un enjeu prioritaire. Nous avons revu l'architecture complète du projet avec notre prestataire pour garantir que tout soit hébergé sur nos propres serveurs OVHcloud. Nous utilisons des modèles open source, et rien n'est partagé ni utilisé pour réentraîner d'autres modèles. Nous avons passé tous les composants au crible – hébergement, modèle, données – et organisé des comités avec nos équipes RGPD, sécurité, et IA. Aucun projet n'avance sans validation technique, cybersécurité et juridique.

Comment les collaborateurs ont-ils

accueilli ces initiatives ?

Comme souvent avec des technologies nouvelles, il y a eu des questions, parfois des inquiétudes. Certains pensaient que l'IA allait leur attribuer automatiquement un parcours ou les évaluer. Nous avons donc posé un cadre très clair : tout ce que génère l'outil peut être modifié ou enrichi. Le collaborateur reste le principal acteur de son profil et de son développement.

Nous avons aussi impliqué les représentants du personnel dès le départ, pour cadrer les usages et anticiper les préoccupations. Ce dialogue a été un vrai facteur de confiance et de fluidité dans le déploiement. Leur participation a aussi permis de mieux expliquer aux équipes que l'outil s'inscrivait dans une logique d'accompagnement, pas de prescription.

Quels sont les leviers d'acculturation à l'IA en interne ?

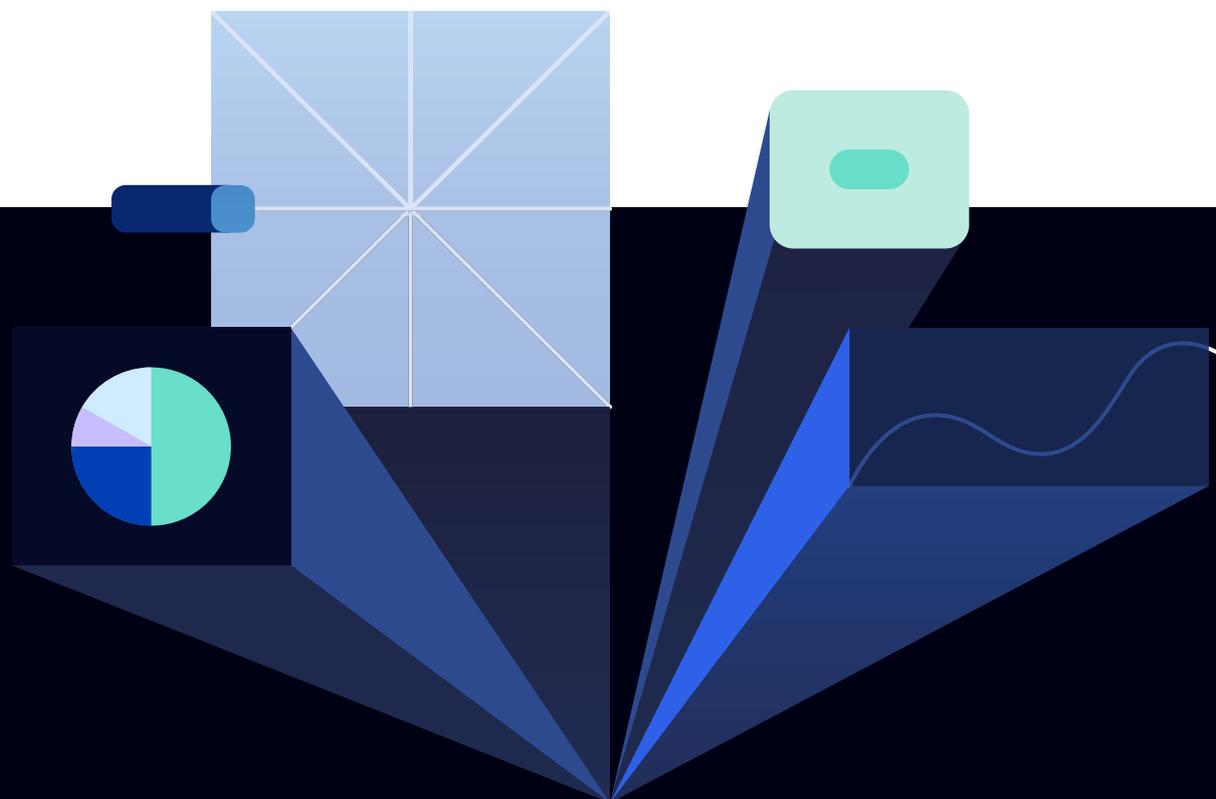
Nous avons lancé un programme de formation interne avec plusieurs niveaux de sensibilisation, jusqu'à la certification pour que chacun puisse comprendre ce qu'est l'IA, comment elle fonctionne, et dans quel cadre elle est utilisée chez OVHcloud. Ces formations ne visent pas uniquement à expliquer les outils, mais aussi à responsabiliser chacun dans ses usages : savoir poser des limites, détecter les biais potentiels, comprendre le rôle des données. Nous avons aussi mis à disposition des chatbots internes connectés à nos propres services OVH AI endpoints, pour que les équipes puissent expérimenter à leur rythme.

Comment se passe la collaboration entre RH et équipes techniques ?

C'est un vrai point fort chez OVHcloud. Nous avons des experts IA en interne, et cela facilite énormément le travail avec les RH. On parle le même langage, on partage les mêmes exigences. Cela nous permet de cadrer très finement les projets, de limiter les biais, et d'assurer une gouvernance robuste à chaque étape. C'est aussi ce qui permet aux RH de garder la main sur le cadrage des usages, plutôt que de subir la technologie. Cette posture conjointe RH-tech est essentielle pour rester alignés avec notre culture d'entreprise.

Un mot de conclusion ?

Nous croyons dans le potentiel de l'IA pour individualiser et personnaliser l'accompagnement des collaborateurs, à condition de garder la maîtrise. Cela suppose de poser un cadre, de sécuriser les usages, et de toujours replacer l'humain au centre. Chez OVHcloud, cette exigence de cohérence entre innovation, souveraineté et responsabilité est non négociable. L'IA peut être un formidable accélérateur, mais ce sont les choix que l'on fait autour d'elle qui font la différence.



IA générative et évaluation RH : bien comprendre pour bien choisir

L'IA générative suscite un fort engouement depuis l'émergence de modèles comme ChatGPT. Mais au-delà de l'effet de mode, que peut-elle réellement apporter aux pratiques RH et à l'évaluation des talents ?

Alors que l'IA classique optimise essentiellement des tâches de tri ou de matching, l'IA générative agit à un autre niveau : **elle produit du contenu nouveau, personnalise les interactions, et enrichit l'expérience candidat comme l'expérience recruteur.**

Qu'est-ce que l'IA générative appliquée aux RH ?

L'IA générative est une technologie capable de créer du contenu original (textes, dialogues, synthèses, feedbacks...) à partir de données et de consignes.

Dans l'univers RH, elle permet par exemple de :

- rédiger des offres d'emploi optimisées,
- analyser et synthétiser des profils,
- générer des restitutions personnalisées d'évaluations,
- proposer des pistes de développement adaptées à chaque collaborateur,
- enrichir les échanges entre recruteur et candidat.

*L'IA générative ne se contente plus d'automatiser : **elle prépare, éclaire et nourrit la relation humaine.***

IA généraliste ou IA spécialisée : un enjeu métier essentiel

Si les IA généralistes (ChatGPT, Claude, Gemini...) impressionnent par leur polyvalence, elles ne sont pas toujours adaptées aux enjeux sensibles des ressources humaines. À l'inverse, une **IA spécialisée métier**, entraînée sur des référentiels psychométriques, **des modèles scientifiques et des problématiques RH spécifiques, permet :**

- une interprétation contextualisée et rigoureuse des évaluations,
- des recommandations fiables et explicables,
- une sécurisation complète des données sensibles.



Exemple : Le Lab by PerformanSe

Le Lab s'appuie sur les modèles psychométriques de PerformanSe pour proposer au collaborateur une restitution interactive de son évaluation et l'accompagner dans son plan de développement. Cette approche enrichit l'expérience, renforce l'engagement du collaborateur et alimente le dialogue avec le recruteur ou le manager. RDV en page 39 pour découvrir le Lab.



Une opportunité pour améliorer l'expérience candidat et la marque employeur

Les apports les plus significatifs de l'IA générative dans l'évaluation RH sont sa capacité à :

- offrir au candidat un retour immédiat et compréhensible sur ses résultats,
- permettre un premier niveau de réflexion autonome,
- renforcer l'appropriation de ses compétences et de son potentiel,
- générer de la valeur même en cas de non-recrutement, en proposant des pistes de développement personnel.

Au-delà du gain d'efficacité, l'IA générative contribue à valoriser l'expérience candidat et à nourrir durablement la marque employeur.

Vigilance et éthique : des prérequis incontournables

L'intégration de l'IA générative dans l'évaluation RH doit s'accompagner de garanties fortes :

- conformité au RGPD et sécurisation des données personnelles,
- transparence et explicabilité des recommandations produites,
- hébergement sécurisé des données, idéalement en Europe,
- gouvernance claire des usages de l'IA dans les processus RH.

L'enjeu n'est pas seulement technique, il est aussi éthique et organisationnel : l'IA doit rester un levier d'accompagnement et non de substitution du jugement humain.

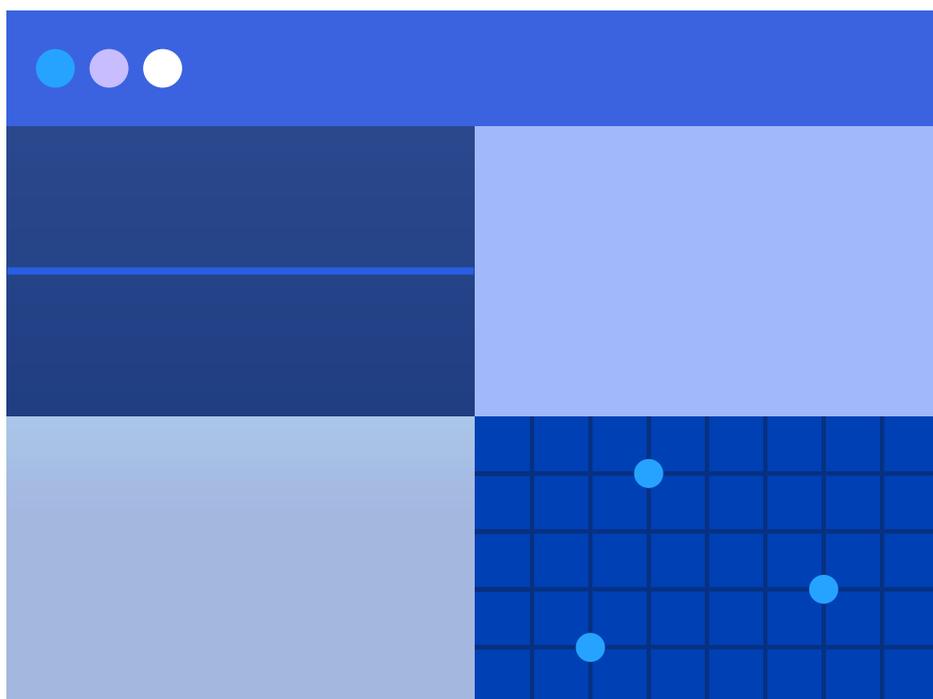
Une IA qui accompagne, pas qui remplace

Loin de déshumaniser le processus d'évaluation, l'IA générative bien conçue permet :

- de démocratiser l'accès à l'évaluation et à la restitution,
- d'enrichir le dialogue RH-collaborateur,
- et de transformer chaque évaluation en opportunité de développement, qu'il y ait recrutement ou non.

L'IA RH la plus utile n'est pas celle qui filtre, mais celle qui révèle et accompagne.

L'enjeu n'est donc plus de savoir si l'IA générative a sa place dans l'évaluation RH, mais de bien définir comment l'intégrer, l'expliquer et l'adapter aux besoins de chaque entreprise. C'est dans cette logique que s'inscrit l'approche développée par PerformanSe avec Le Lab.



Le Lab by PerformanSe

L'IA générative au service de l'évaluation et du développement des soft skills

Révéler le potentiel de chacun, à grande échelle

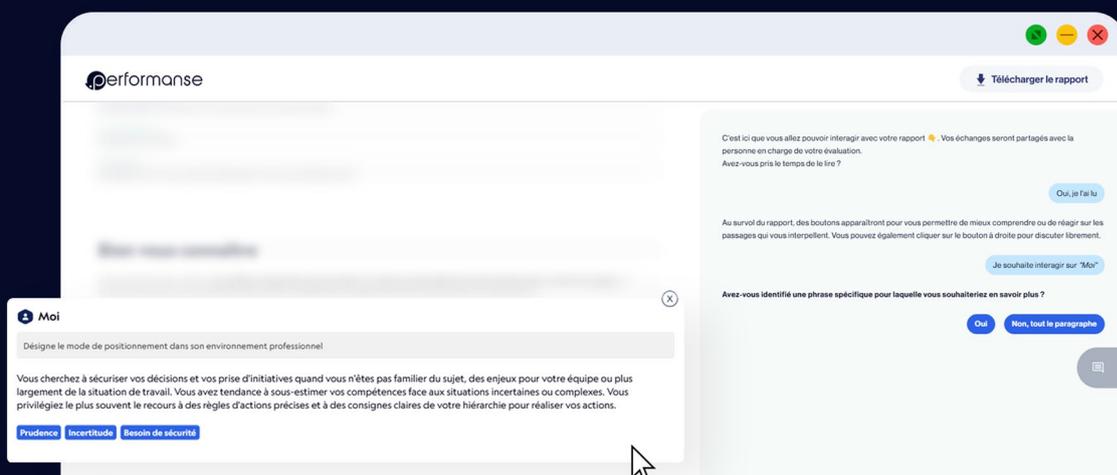
Dans un monde où chaque potentiel mérite d'être révélé, pourquoi réserver l'évaluation des soft skills à une minorité ? **Le Lab permet de démocratiser l'accès à l'évaluation comportementale et de transformer chaque restitution en véritable opportunité de développement individuel.**

En s'appuyant sur l'IA générative, nourrie par l'expertise psychométrique unique de PerformanSe, le Lab automatise et personnalise la restitution des évaluations, sans compromis sur la qualité de l'analyse et du dialogue.

Une restitution interactive et personnalisée

À l'issue de son test psychométrique, chaque évalué peut :

- **interagir directement avec l'IA générative du Lab** via une interface sécurisée et simple
- **poser ses questions sur ses résultats**, demander des reformulations, des exemples concrets, ou exprimer ses étonnements
- **obtenir des réponses personnalisées et pédagogiques**, pour mieux comprendre et s'approprier ses forces, ses axes de développement et ses priorités.



Le Lab devient ainsi un véritable assistant virtuel de restitution, qui facilite la compréhension et l'engagement, tout en responsabilisant l'évalué.

Un bénéfice partagé RH & collaborateurs

- Pour les collaborateurs : une expérience engageante, responsabilisante et clarifiante.
- Pour les RH : un gain de temps significatif, une gestion fluide des volumes d'évaluation, et des restitutions fiables et homogènes.

Le Lab permet ainsi aux équipes RH de se recentrer sur la valeur ajoutée humaine de l'échange et de l'accompagnement, tout en fluidifiant la phase d'appropriation individuelle.

Une solution éthique, simple et opérationnelle

Le Lab s'inscrit dans la philosophie portée par PerformanSe :

- Mettre l'IA au service du développement humain,
- Conjuguer innovation technologique et rigueur scientifique,
- Favoriser l'engagement, l'autonomie et la projection professionnelle.

Le Lab PerformanSe transforme l'évaluation en véritable levier d'action, d'appropriation et de développement.

Prêt.e à découvrir le Lab by PerformanSe ?

DEMANDEZ UNE DEMO

Un Smartphone ?



Conclusion

| Pour une intelligence véritablement augmentée

L'intelligence artificielle ne remplacera pas l'intelligence humaine. Elle la prolonge, l'amplifie, parfois la bouscule. Mais elle ne pourra jamais la précéder. Car la qualité des interactions avec l'IA dépendra toujours de la qualité de notre propre pensée.

Savoir poser une question juste, affiner une recherche, interroger une réponse, exercer un doute constructif : voilà les compétences clés d'une ère où l'IA devient omniprésente. Ce n'est pas l'outil qui fera la différence, mais la manière dont nous l'utilisons. L'IA ne pense pas à notre place. Elle nous oblige à mieux penser.

Elle peut révéler nos forces : créativité, curiosité, capacité à relier des idées. Elle peut aussi mettre en lumière nos angles morts : biais, précipitation, conformisme. Elle agit comme un miroir grossissant de notre humanité. À nous de choisir ce que nous voulons y voir.

Mais cette promesse n'est pas automatique. Elle repose sur une triple exigence : apprivoiser l'IA, c'est-à-dire la comprendre et l'expérimenter sans naïveté ; la réguler, pour éviter les dérives, les exclusions, les abus ; et surtout, la mettre au service de l'humain, de ses besoins, de ses droits, de sa dignité et de son patrimoine de compétence.

Car un outil qui n'est pas guidé par un esprit éclairé est aveugle, mais un esprit éclairé sans outil est moins performant. L'un ne va plus sans l'autre. L'intelligence artificielle ne doit pas être un substitut à notre discernement, mais un catalyseur de lucidité, d'ouverture et de responsabilité.

C'est à cette condition que l'intelligence artificielle deviendra véritablement une intelligence augmentée : non pas une machine plus puissante, mais une humanité plus exigeante, plus critique, plus éclairée.



Dominique Duquesnoy
Directeur Général de PerformanSe

Un grand merci !

Merçi aux contributeurs de ce livre blanc.

juhiet  sterwen

L'ORÉAL

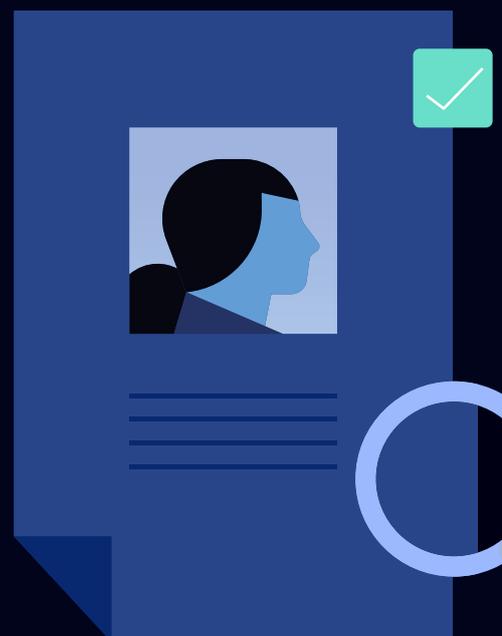
 OVHcloud

PerformanSe

Editeur de tests et expert en psychométrie, PerformanSe est le spécialiste de l'évaluation et du développement des soft skills.

Depuis plus de 35 ans, PerformanSe fonde son expertise sur la connaissance de l'individu au travail, avec la conviction que cette connaissance est essentielle pour la performance de l'entreprise et la satisfaction des personnes qui y contribuent.

Avec une large gamme de solutions d'assessment et de prestations de conseil, PerformanSe accompagne chaque année plus de 1500 clients en France et à l'international, dans leurs projets de recrutement, de gestion des carrières et des compétences et de développement individuel et collectif.



 performanse