

A hand is shown interacting with a futuristic digital interface. The interface features a glowing brain icon, a bar chart, and various data points, all set against a dark blue and purple background with glowing lines and particles. The overall aesthetic is high-tech and futuristic.

**POURQUOI LA FONCTION RH
DOIT ABSOLUMENT PRENDRE EN
MAIN L'IA**

Il existe aujourd'hui deux approches très contrastées pour mettre en œuvre et diffuser l'intelligence artificielle (IA). Ce qui diffère, c'est l'intention du projet : dans le premier cas remplacer le travail humain avec une focale obsessionnelle sur la productivité (IA d'effacement) ; dans le second cas soutenir le travail humain en contribuant à renforcer le pouvoir d'agir des opérateurs et à mettre à leur disposition un environnement de travail capacitant (IA capacitante). Cette seconde option, aujourd'hui minoritaire, doit être formalisée et portée par la fonction RH afin de renouer avec sa raison d'être : valoriser le potentiel humain comme facteur stratégique de compétitivité.



MARTIN RICHER
CONSULTANT EN RESPONSABILITÉ SO-
CIALE DES ENTREPRISES, FONDATEUR DE
MANAGEMENT & RSE



**A - L'IA D'EFFACEMENT,
DOMINANTE AUJOURD'HUI, CONDUIT
À UNE TRIPLE IMPASSE**

1) Impasse de finalité : dans beaucoup d'entreprises, ce sont les collaborateurs qui amènent l'IA générative sur leur lieu de travail, avant leur direction. D'après le Conseil national du numérique (CNNum), 68 % des travailleurs qui utilisent l'IA générative au travail n'en informent pas leur manager, une pratique qui s'est développée sous le nom de « shadow IA ». Par réflexe, les entreprises ont cherché à reprendre la main en sélectionnant les fameux « cas d'usage » et leurs cohortes de « Test & Learn » et de POC (proof of concept) sur lesquels investir. Mais cette approche, très opportuniste, fait l'impasse sur la réflexion stratégique essentielle : que voulons-nous faire avec l'IA ; quelles sont nos intentions ? L'absence de réponses claires et partagées sur ces questions essentielles entretient un haut niveau d'incertitude pour les salariés, qui de ce fait, hésitent à s'engager réellement dans les projets IA de leur entreprise. En tant qu'architecte du travail, la RH doit organiser et mener ce débat.

2) Impasse de défiance : une étude comparative du BCG de juin 2018 souligne de vraies

différences entre les 7.000 actifs de 7 pays (Allemagne, Canada, Chine, Espagne, Etats-Unis, France, Royaume Uni) : les actifs français sont les plus inquiets quant aux conséquences de l'intelligence artificielle sur leur travail. Comment s'en étonner alors que les estimations les plus fantaisistes et alarmistes sur les prévisions de suppressions d'emplois massives circulent et que bon nombre d'entreprises ont trouvé là le prétexte idéal pour justifier des licenciements opportunistes, notamment des juniors et des seniors ? Résultat : d'après le CNum, 60 % des travailleurs en France craignent de perdre leur emploi dans la prochaine décennie à cause de l'IA. C'est le métier de la RH de recréer la confiance.

3) Impasse de ROI : l'approche par la productivité (IA d'effacement), est celle qui est de loin la plus utilisée aujourd'hui. Mais elle montre ses limites : selon le MIT (Massachusetts Institute of Technology), plus de 80 % des entreprises ont expérimenté des outils d'intelligence artificielle générative comme ChatGPT, mais moins de 5 % des projets produisent un vrai retour sur investissement. Ce paradoxe a un nom : le GenAI Divide, c'est-à-dire le gouffre béant entre l'usage et la transformation. À mon sens, l'explication de ce gouffre tient pour une bonne part dans l'obsession des entreprises vis-à-vis de la productivité, qu'elles abordent de façon étroitement quantitative par la substitution du capital technologique au travail humain.

B - POURQUOI L'IA D'EFFACEMENT L'EMPORTE-ELLE AUJOURD'HUI SUR L'IA CAPACITANTE MALGRÉ CETTE TRIPLE IMPASSE ?

Cinq facteurs doivent être mobilisés pour expliquer la difficulté de l'IA capacitante à s'imposer.

1) L'IA d'effacement est la solution de facilité.

Elle repose sur l'illusion selon laquelle gagner en compétitivité exige d'optimiser par les process et par le travail prescrit. C'est la solution dans laquelle s'engagent spontanément les entreprises françaises, fortement engluées dans un taylorisme technologique. La fonction RH peut avoir tendance à se réfugier dans l'accompagnement technique des restructurations qui s'ensuivent (GEPP et « upskilling » pour éviter la dégradation de « l'employabilité »).

2) L'IA capacitante est plus exigeante.

Solution alternative, elle consiste à valoriser le travail humain, l'intelligence du travail. Plutôt que de concentrer l'intelligence dans la prescription du travail (les consignes, les règles embarquées dans les logiciels, les instructions issues des algorithmes...), il s'agit au contraire de décentraliser par subsidiarité, de donner du pouvoir d'agir aux opérateurs, dans les

terminaisons nerveuses de l'entreprise, au plus près des processus de travail et des points de contact avec les clients ou usagers. Cette approche de déploiement de l'IA est mieux adaptée à l'environnement d'aujourd'hui qualifié de VUCA (volatil, incertain, complexe et ambigu) car elle permet une meilleure agilité. Mais elle échappe au contrôle centralisé et à la verticalité chers au « management à la française », comme l'a montré le récent rapport de l'IGAS sur la comparaison internationale des « Pratiques managériales dans les entreprises » (mars 2025).

3) La fonction RH n'est pas au rendez-vous à ce jour.

Elle ne s'est pas encore fortement investie sur le sujet de l'IA alors que son intervention en force est indispensable à la démarche de l'IA capacitante. Le baromètre international « Radioscopie des directions des ressources humaines » publié en juin 2024 par la Cegos et réalisé dans 6 pays d'Europe dont la France et 3 pays d'Amérique latine montrait que l'intégration de l'intelligence artificielle n'était perçue comme un enjeu stratégique que pour 21 % des décideurs RH sondés et que près de 70 % d'entre eux ne l'avaient pas encore pris en compte dans leurs pratiques (75 % en France). Il est vrai que la fonction RH n'a jamais fait preuve de beaucoup d'allant pour miser sur la digitalisation. L'étude du BCG intitulée Creating People Advantage publiée en juin 2021 le montrait avec force : alors que la pandémie a accéléré la digitalisation, seuls 16 % des managers RH interrogés en France et 21 % dans le monde estimaient qu'« aujourd'hui, leur entreprise maîtrise les outils IA et numériques et un système d'information RH efficace ».

4) Le dialogue social ne joue pas son rôle dans ce domaine.

Dans leur rôle de défense de l'emploi et d'élévation des qualifications, les représentants du personnel devraient peser de tout leur poids en faveur de l'IA capacitante. Mais alors que depuis 2021, LaborIA souligne la nécessité d'aborder les enjeux liés à l'IA par le dialogue social, alors que le projet Dial-IA ("Dialogue IA") fournit des outils pour équiper le dialogue social sur l'IA depuis fin 2024, les avancées sont encore timides. Comme l'écrit François-Xavier Petit, directeur général de Matrice, « aujourd'hui, dans les entreprises, en matière de technologie, nous discutons surtout du télétravail ou du droit à la déconnexion, mais nous n'explorons pas suffisamment les questions clés, comme la gouvernance des algorithmes ou leur explicabilité, comme l'impact de l'automatisation sur l'expertise, les marges de manœuvre avec les outils, les identités professionnelles ». C'est à la RH de prendre l'initiative, de quitter cette zone de confort et de donner le ton du dialogue social sur l'IA.

5) Les dilemmes éthiques « remontés à la surface » par l'IA embarrassent les dirigeants.

L'IA capacitante percute les zones grises de l'entreprise en l'obligeant à se prononcer, par exemple sur les conditions d'un usage responsable de l'IA, sur la protection des données, sur la réduction des biais algorithmiques. Comme l'affirme Yann Ferguson, Directeur Scientifique du LaborIA « chaque organisation doit déterminer sa charte d'utilisation de l'IA, en fonction des buts recherchés, avec un alignement entre usage et éthique de l'entreprise. (...) Il faut sortir des pratiques clandestines et individuelles en développant une culture partagée de l'IA articulée autour du collectif » (Travail & Sécurité, 18 mars 2025). Le rapport World of Work Trends 2024 le disait déjà très explicitement : « Les responsables RH joueront un rôle crucial en impliquant activement les collaborateurs dans l'utilisation de l'IA, adoptant ainsi une approche plus inclusive et éthique ».

CONCLUSION (PROVISoire)

Le statu quo n'est plus une option. Car derrière les hallucinations de l'IA, émergent de plus en plus clairement ses égarements, qui entraînent les entreprises sur des fausses pistes. Heureusement, les choses bougent. En Europe, l'IA Act, voté par le Parlement européen en juin 2023, encourage les salariés à engager des discussions avec leur direction au sujet

du déploiement de l'intelligence artificielle. En France, des accords innovants se signent dans les entreprises (Axa, Groupe BPCE...).

Des initiatives remarquables voient le jour comme la « convention salariée » organisée par la Maif à l'automne 2024 autour de l'IA générative. Une trentaine de collaborateurs tirés au sort et représentatifs des différents métiers de l'entreprise se sont formés et réunis pendant 4 jours pour formuler des propositions à la direction en répondant à la question : « À quelles conditions et selon quelles modalités Maif pourrait-elle intégrer avec succès l'IA générative dans l'exercice de ses métiers ? ». De son côté, la Macif a lancé en novembre 2025 la Chaire "IA : pour un futur du travail désirable", fruit d'une collaboration inédite avec l'Inria et Matrice pour concilier innovation technologique et progrès humains.

Alors, amis DRH du CAC40, du SBF120, des grands groupes lucratifs, des ETI et PME du secteur privé, allez-vous laisser à l'Economie Sociale et Solidaire le monopole de l'innovation ?

Martin Ficher

Pour aller plus loin : « Quand l'intelligence du travail l'emporte sur l'intelligence artificielle », Metis Europe, 3 novembre 2025 <https://www.metiseurope.eu/2025/11/03/quand-lintelligence-du-travail-l'emporte-sur-lintelligence-artificielle/>

