

# Rapport mondial *CHRO AI Indicator*

## Une vision de la valeur stratégique

Trois façons d'adopter l'IA dans les RH.



## Table des matières

Avant-propos	3
L'IA dans les RH : une approche prudente d'un avenir axé sur la valeur	4
1. La valeur stratégique : une boussole pour les RH	5
2. Les RH prennent l'initiative en tant que garants de la gouvernance	8
3. L'équilibre entre enthousiasme et scepticisme	10
De l'importance de la formation pour se familiariser avec l'IA	11
Trois façons pour les responsables RH de libérer le potentiel de l'IA	12
1. Collaborer avec l'IT pour adopter l'IA	12
2. Renforcer les compétences des équipes RH en matière d'IA et de culture des données	13
3. Adopter une approche à la fois prudente et accélérée	14
Points clés : une approche équilibrée pour intégrer l'IA dans les RH	15
À propos de notre étude	16
Pionniers de l'IA : méthodologie de l'indice d'adoption de l'IA	17
Glossaire des termes utilisés dans notre étude	18

# Avant-propos

La fonction RH a beaucoup évolué au cours des dernières années, passant d'un rôle de support (gestion des talents et conformité) à celui d'acteur stratégique. Aujourd'hui, les RH sont au cœur de l'entreprise, en formant un lien essentiel entre l'équipe dirigeante et les collaborateurs.

En tant que chefs de file de la collaboration et garantes de la culture d'entreprise, les RH jouent un rôle clé dans la transformation digitale. Quant à cette transformation, il est désormais évident qu'elle ne se fera pas sans l'IA.

L'IA est en train de redéfinir le Future of Work. Elle révolutionne les méthodes de travail, notre approche des compétences et la prise de décision. En tant qu'agents du changement, les DRH sont désormais chargés de guider la stratégie d'IA de leur entreprise. Mais que pensent-ils de ces technologies ? Les RH sont-ils prêts à les utiliser ?

Dans notre étude mondiale *AI Indicator 2023*, nous avons examiné l'impact de l'IA sur des multinationales. Nous avons interrogé 2 355 cadres dirigeants, en prêtant une attention particulière à ce que les PDG et les leaders des RH, de l'IT et de la Finance avaient à dire.



Ce rapport réunit les réponses à notre enquête afin de fournir aux responsables et aux décideurs RH une perspective contemporaine du paysage de l'IA dans les RH.

Vous découvrirez dans ce rapport :

- Ce que les autres professionnels des RH pensent de l'IA (spoiler : les avis sont très partagés !)
- Les domaines dans lesquels l'IA devrait générer le plus de valeur ajoutée et avoir le plus d'impact sur les RH
- Comment les responsables RH qui adoptent actuellement l'IA envisagent le succès de leurs équipes

Les résultats sont intéressants, car l'opinion sur l'IA est divisée en deux parts égales. Cela peut paraître étonnant, mais les RH se montrent plus conservatrices que l'IT et la Finance quant à l'adoption de l'IA, et plus circonspectes quant à la valeur que l'IA peut apporter à l'entreprise.

La prudence est salutaire, le doute permis, et les preuves sont indispensables.

Heureusement, les perspectives sont là, et les preuves aussi. Nous avons suivi les réponses d'une cohorte d'entreprises qui vont plus loin dans leur utilisation de l'IA, un groupe que nous appelons les « pionniers de l'IA ». Ces entreprises se situent dans le tiers supérieur des répondants présentant les taux les plus élevés de transformation digitale et d'adoption de l'IA et du Machine Learning (ML). Par rapport à l'ensemble des responsables RH, les pionniers de l'IA déplacent la technologie et accélèrent l'adoption de l'IA au sein de leur équipe RH à un rythme plus de deux fois supérieur à celui des autres, et leurs perspectives sont prometteuses.

# L'IA dans les RH : une approche prudente d'un avenir axé sur la valeur

## 1 La valeur stratégique : une boussole pour les RH

Si les responsables RH espèrent que l'IA les aidera à en faire plus pour leur entreprise, les pionniers de l'IA sont beaucoup plus confiants : 40 % des responsables RH affirment que l'IA permettra à leurs équipes de générer davantage de valeur stratégique, contre 54 % des pionniers de l'IA.

Les deux parties s'attendent à tirer les mêmes avantages de l'intégration de l'IA dans les processus RH : la hausse de la productivité, l'amélioration de la collaboration et la hausse des revenus et des résultats, dans cet ordre.

## 2 Les RH prennent l'initiative en tant que garants de la gouvernance

Malgré ses avantages, l'IA présente également des défis. De nombreux responsables RH s'inquiètent à juste titre des impacts plus larges de cette technologie. À la question de savoir quels étaient pour eux les principaux risques de la mise en œuvre de l'IA, les responsables RH ont cité un certain nombre de préoccupations, dont le risque de biais et d'erreurs, ainsi que la sécurité et la confidentialité.

## 3 L'équilibre entre enthousiasme et scepticisme

Chez les répondants, l'enthousiasme l'emporte sur la réserve quant à l'adoption de l'IA dans les RH, mais de justesse seulement. Alors que 39 % des personnes interrogées sont enthousiastes à l'idée d'utiliser l'IA, 33 % ne le sont pas. En réalité, 47 % des responsables RH sont préoccupés par la fiabilité de l'IA, soit le taux le plus élevé de toutes les fonctions interrogées. Et bien qu'une personne sur trois considère que l'IA change complètement la donne pour son rôle, il s'agit du consensus le plus faible parmi toutes les fonctions interrogées.

### L'IA aidera les RH à apporter une plus grande valeur stratégique



### L'IA apportera de nouvelles opportunités de faire usage des compétences dans toute l'entreprise



### L'IA change la donne pour les RH



### Je suis enthousiaste à l'idée d'utiliser l'IA dans les RH



■ D'accord ■ Pas d'accord

**Question d'enquête :** Dans quelle mesure êtes-vous ou non d'accord avec les déclarations suivantes concernant les impacts potentiels de l'IA et du ML sur la fonction RH ? Répondants de la fonction RH ; n = 640. Les répondants ont sélectionné une option par déclaration sur une échelle de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 5 (« Tout à fait d'accord »).

## RH : des visionnaires prudents

Pour les DRH, l'IA offre de nouvelles opportunités insoupçonnées de repenser leur fonction. Elle annonce un futur dans lequel les tâches qui ont un impact sur l'expérience collaborateur, comme l'onboarding, la paie et la formation, sont automatisées, simplifiées et personnalisées.

La responsabilité de protéger l'entreprise et ses collaborateurs s'accompagne toutefois de l'obligation d'envisager le changement d'un œil critique.

Les préoccupations portent notamment sur la question de savoir si l'IA assumera certains rôles clés des RH et dans quelle mesure les compétences technologiques seront essentielles pour l'avenir des professionnels des RH. Même ceux qui souhaitent adopter les fonctionnalités de l'IA pour rationaliser les processus et développer les compétences des équipes se posent des questions quant à la confidentialité des données, la conformité, la transparence et les biais.

Les RH basées sur l'IA devraient pouvoir générer des expériences engageantes, mettre l'accent sur les compétences, favoriser le développement de carrière et contribuer à la fidélisation des talents clés grâce à une satisfaction accrue.

Il reste encore beaucoup de zones d'ombre, mais les indices laissent présager un futur prometteur.



Nous ressentons toujours de la peur ou de l'inquiétude face à ce que nous ne comprenons pas complètement, et il peut être difficile d'analyser la situation dans son ensemble. Mais l'important est d'envisager une autre manière d'utiliser les compétences et aptitudes des collaborateurs.

**Nathalie Carruthers**  
EVP & CHRO, Blue Yonder



# La valeur stratégique : une boussole pour les RH

## Moins de frictions, plus de connexion

Les opportunités pour l'IA d'accélérer la création de valeur sont nombreuses dans les RH. Par rapport à l'IT et à la Finance, les services RH sont les moins satisfaits du nombre de tâches administratives spécifiques à leur fonction que leurs propres équipes et d'autres collaborateurs ne faisant pas partie des RH doivent accomplir.

Dans quels domaines les responsables RH s'attendent-ils à ce que cette valeur soit créée ? L'idée est que l'automatisation et les insights qu'offre l'IA réduisent le temps consacré par les professionnels des RH à des tâches plus monotones. Ils peuvent ainsi consacrer davantage de temps aux tâches nuancées et à forte valeur ajoutée que seul un humain peut accomplir.

Quels types de tâches pouvons-nous espérer que l'IA transforme ? Les responsables RH interrogés estiment que la valeur la plus immédiate à obtenir concerne trois aspects fondamentaux de la fonction RH :



Mon souhait est que l'IA permette aux humains de faire ce qu'ils savent faire le mieux et aux machines d'accomplir certaines tâches plus fastidieuses et chronophages.

**Hari Dorai**

SVP, HR Operations, PVH Corp.



Gestion de la performance – Examens de la performance, rédaction d'évaluations de la performance

35 %

Gestion des compétences – Évaluation des points forts, déduction des compétences, identification des tendances en matière de talents et des compétences émergentes

34 %

Recrutement et onboarding – Examen des candidatures, rédaction des offres d'emploi

33 %

**Question d'enquête :** Dans quels domaines les équipes RH peuvent-elles tirer la valeur la plus immédiate des applications technologiques d'IA et de ML ?

Répondants de la fonction RH ; n = 640. Les répondants ont sélectionné jusqu'à trois options de réponse.

Ces résultats correspondent au principal avantage attendu : la hausse de la productivité. Alors que certains répondants anticipent des avantages tels que la réduction des coûts et le développement des talents, les bénéfices escomptés les mieux classés concernent l'amélioration des principaux facteurs qui influencent les résultats.

## À mesure que l'IA et le ML s'intègrent davantage à la fonction RH, quels principaux avantages pensez-vous en tirer ?

### Tous les répondants

Hausse de la productivité	34 %
Amélioration de la collaboration	33 %
Augmentation des revenus et résultats	29 %
Prise de décision data-driven	29 %
Agilité organisationnelle	28 %
Expérience et engagement collaborateur	27 %
Développement et upskilling des talents	25 %
Réduction des coûts	24 %
RSE et critères ESG	20 %

### Pionniers de l'IA

Hausse de la productivité	41 %
Amélioration de la collaboration	35 %
Augmentation des revenus et résultats	34 %
Expérience et engagement collaborateur	31 %
RSE et critères ESG	29 %
Diversité, équité et inclusion (DEI)	23 %
Développement et upskilling des talents	23 %
Prise de décision data-driven	22 %
Réduction des coûts	20 %

Question d'enquête : À mesure que l'IA et le ML s'intègrent davantage à la fonction RH, quels principaux avantages pensez-vous en tirer ? Répondants de la fonction RH ; n = 640. Les répondants ont sélectionné jusqu'à trois options de réponse.

Il est intéressant de voir que bien que la cohorte générale et les pionniers de l'IA s'accordent sur les trois principaux avantages de l'IA, les classements divergent légèrement plus bas dans la liste. Les responsables RH dans leur ensemble semblent envisager un avenir plus tactique avec l'IA, tandis que les pionniers de l'IA considèrent que la technologie va également contribuer aux initiatives éthiques et sociétales de l'entreprise.

### Des avantages qui vont au-delà des RH

Parmi les responsables RH, 35 % s'accordent à dire que l'IA rendra moins complexes les tâches RH effectuées par des collaborateurs ne faisant pas partie de la fonction RH.



Je vois l'IA et le ML comme une chance de nous libérer de certaines tâches transactionnelles et de permettre à nos équipes RH de devenir des partenaires stratégiques de l'entreprise. Il n'existe aucun outil qui puisse faire ce que fait un professionnel des RH. Il s'agit donc de créer un environnement qui permet aux collaborateurs d'être plus actifs dans les domaines qui nécessitent une intervention humaine.

**Nathalie Carruthers**  
EVP & CHRO, Blue Yonder



## L'IA donnera la priorité aux personnes

Malgré certaines craintes que l'IA puisse remplacer les rôles traditionnellement tenus par l'humain, les RH la considèrent comme un outil pour favoriser le développement des équipes et rendre le travail plus gratifiant. Et cela ne concerne pas seulement la performance : l'IA devrait également contribuer à créer un environnement de travail basé sur le talent et l'intégrité.

Plus d'un tiers des responsables RH (36 %) affirment que l'IA permettra de développer la diversité et l'équité parmi les effectifs, un point de vue que partagent plus de la moitié des pionniers de l'IA (52 %). De même, 38 % de l'ensemble du groupe affirment que l'IA favorisera la méritocratie dans leur entreprise, un pourcentage qui s'élève à 47 % chez les pionniers de l'IA.

En s'appuyant sur l'IA pour analyser les données, gérer les métriques et générer des insights, les RH seront en mesure d'identifier les meilleurs candidats et de fournir aux collaborateurs les ressources appropriées pour favoriser la satisfaction et la réussite au travail.



À l'avenir, j'espère que nous pourrons évaluer un candidat à un poste dans sa globalité, de ses études à son expérience professionnelle, en passant par le feedback le concernant et les projets sur lesquels il a travaillé au sein de l'entreprise. Nous aimerais que la technologie nous aide à comparer différentes personnes dans le même rôle, non seulement en interne, mais aussi en externe, pour arriver à mieux hiérarchiser automatiquement les compétences véritablement pertinentes.

**Hari Dorai**

SVP, HR Operations, PVH Corp.

**Points de vue des leaders sur l'IA dans les RH :**

**L'IA et le ML rendront les emplois de la fonction RH plus gratifiants**

**L'IA et le ML rendront mon entreprise plus méritocratique**

**L'IA et le ML permettront la création d'effectifs plus paritaires et plus diversifiés**



## Les RH prennent l'initiative en tant que garants de la gouvernance

L'un des aspects de la fonction RH est de prévenir les risques juridiques. Les RH jouent un rôle essentiel dans la gouvernance, la conformité et la gestion des risques, du respect de la réglementation à la sécurité physique et plus encore. Même dans leur rôle de moteurs de la transformation digitale, le risque de biais, d'erreurs et de violations de la vie privée est une préoccupation majeure.

### Une préoccupation qui ne se limite pas à l'IA

Les responsables RH citent la sécurité, la conformité et la réglementation comme les principaux obstacles à la réalisation des objectifs de transformation actuels.

L'une des principales préoccupations exprimées par les responsables RH concernant l'intégration de l'IA dans leur domaine est l'augmentation possible des risques. Nous avons demandé à des professionnels des RH quels étaient, selon eux, les principaux risques liés à l'intégration de l'IA aux RH dans leur entreprise. Leurs réponses montrent qu'ils sont parfaitement conscients des complexités réelles liées à l'adoption de l'IA.

En dépit des discussions de plus en plus fréquentes sur la possibilité que l'IA remplace les collaborateurs humains, les professionnels des RH interrogés ne semblent pas particulièrement troublés par la question. En réalité, seulement 5 % d'entre eux s'estiment préoccupés par l'éventuelle obsolescence de leur emploi.

Les responsables RH partagent toutefois une vive inquiétude quant à l'éthique des données et les pratiques de gouvernance responsables. Pour les professionnels des RH, les pratiques responsables en matière d'IA (et les risques associés à une approche moins consciente de l'IA) sont une préoccupation beaucoup plus urgente que le risque de voir leur emploi remplacé. Il s'agit, en outre, d'une préoccupation exprimée à la fois par la cohorte générale et par les pionniers de l'IA.



Je pense souvent à la manière dont nous protégeons les informations de nos collaborateurs pour qu'elles ne tombent pas entre de mauvaises mains. Les RH jouent un rôle important en s'associant avec d'autres services comme l'IT et la sécurité pour s'assurer que cela ne se produise pas.

**Nathalie Carruthers**  
EVP & CHRO, Blue Yonder

### Principaux risques liés à la mise en œuvre de l'IA dans les RH

Tous les répondants      Pionniers de l'IA

#### Biais potentiels



#### Erreurs potentielles



#### Préoccupations relatives à la sécurité et la confidentialité



**Question d'enquête :** Quels sont les principaux risques liés à l'intégration de l'IA et du ML dans la fonction RH de votre entreprise ?  
Répondants de la fonction RH ; n = 640. Les répondants ont classé leurs trois premiers choix par ordre de priorité.

Les risques liés à l'IA sont réels et soulignent la nécessité d'allier transparence, formation et facteur humain pour guider le développement sûr et efficace des processus et des pratiques d'IA. C'est là que les RH, en collaboration avec d'autres leaders fonctionnels, joueront un rôle clé en contribuant à la formation des effectifs en matière de politique d'IA et en établissant la norme à suivre.



En tant que professionnels des RH, nous avons deux rôles à jouer en termes d'IA, d'IA générative, de Machine Learning et de RPA (automatisation des processus robotisés). Nous devons d'abord agir en tant que responsables fonctionnels, chargés de comprendre la manière dont ces technologies s'inscrivent dans notre écosystème technologique RH. Nous devons ensuite jouer un rôle dans la gouvernance des politiques : si quelqu'un utilise l'IA générative et rend publique la propriété intellectuelle de l'entreprise, il est de notre devoir de veiller au respect du code de conduite. Nous devons éduquer les collaborateurs sur l'utilisation appropriée et acceptable de l'IA et nous assurer de donner suite lorsque ce n'est pas le cas.

**Maryjo Charbonnier**  
CHRO, Kyndryl



[Écouter cette intervenante](#)

#### Une approche qui préserve le facteur humain

Cette approche place l'humain au cœur de l'adoption de l'IA. L'objectif est d'optimiser le travail humain, pas de le remplacer. En adoptant une approche qui préserve le facteur humain, il est possible de garantir une collaboration efficace entre les deux. L'IA est ainsi utilisée pour automatiser les tâches de manière intelligente et pour fournir des informations et des recommandations, mais la prise de décision revient aux collaborateurs.

Les biais ne sont pas sans danger

**30 %**

des responsables RH craignent que le manque de transparence de l'IA ne compromette la DEI

## L'équilibre entre enthousiasme et scepticisme

### Est-on jamais parfaitement prêt ?

L'emballage planétaire autour de l'IA semble parfois inarrêtable. Et bien que les responsables RH aient sérieusement réfléchi aux avantages et aux inconvénients de l'intégration de l'IA dans leurs fonctions, ils ne montrent pas tous le même enthousiasme.

Une formation adéquate à l'IA jouera un rôle central dans la préparation à son adoption, mais les équipes semblent présenter des lacunes en la matière : 42 % des responsables RH jugent en effet que leur équipe n'est pas totalement prête à utiliser l'IA, soit le pourcentage le plus élevé de toutes les fonctions interrogées.

Mais ce n'est pas le seul problème qui retient les RH d'adopter l'IA. Lorsque nous avons demandé aux répondants quelles étaient leurs principales préoccupations concernant l'adoption de l'IA, ils ont mentionné les répercussions négatives potentielles.

L'upskilling ou le reskilling des collaborateurs pour qu'ils puissent utiliser correctement l'IA sera essentiel pour non seulement répondre à ces préoccupations, mais également leur permettre d'évoluer dans le Future of Work.

# 39 %

des responsables RH sont enthousiastes à l'idée d'utiliser l'IA. 33 % ne le sont pas

# 42 %

des responsables RH déclarent que leur équipe n'est pas parfaitement préparée à l'IA

### Les trois principales préoccupations concernant l'intégration de l'IA dans les RH



**Question d'enquête :** Dans quelle mesure êtes-vous préoccupé par les problèmes suivants à mesure que l'IA et le ML sont de plus en plus intégrés aux RH ? Répondants de la fonction RH ; n = 640. Les répondants ont sélectionné une option par déclaration sur une échelle de 1 (« Pas du tout préoccupé ») à 5 (« Extrêmement préoccupé »). Le graphique représente les répondants qui ont sélectionné 4 ou 5 sur cette échelle.



## De l'importance de la formation pour se familiariser avec l'IA

En plus de notre enquête mondiale, nous avons interrogé plusieurs dirigeants d'entreprise dans le domaine des RH pour connaître leur point de vue sur les résultats de nos recherches. Il en est ressorti un consensus clair : la responsabilisation des équipes grâce à des supports de formation spécifiques à l'IA est la clé du succès.

### Les pionniers de l'IA avancent en toute confiance

En règle générale, les pionniers de l'IA sont beaucoup plus confiants vis-à-vis de l'adoption de l'IA, peut-être parce qu'ils ont déjà été témoins de ce que cette technologie peut offrir. En l'adoptant deux fois plus vite que leurs homologues, les pionniers de l'IA ont pu faire l'expérience directe des risques et des avantages qu'elle présente pour la fonction RH.

Non seulement les pionniers de l'IA bénéficient de perspectives positives plus fortes, mais ils constatent également déjà les résultats d'une transformation digitale plus avancée. Ils ont en effet observé une hausse de la satisfaction qui s'étend à tous les aspects de la performance RH, avec une amélioration supérieure à 10 % en termes de vitesse d'exécution.

Les autres domaines dans lesquels les pionniers de l'IA obtiennent des niveaux de satisfaction plus élevés incluent :

- Les outils utilisés par les équipes RH pour mener à bien leur travail
- Le nombre de tâches administratives à accomplir
- La qualité de la communication au sein de l'équipe
- La manière dont les RH sont perçues par le reste de l'entreprise



«

Désormais, rien n'est impossible. En tant qu'équipe technologique, nous devons nous assurer que nous préparons notre entreprise et notre service RH à l'avenir. Il s'agit de savoir si les gens sont à l'aise avec le fait d'utiliser les informations sans se poser de questions sur le fonctionnement interne de cette technologie. Car si vous remettez son fonctionnement en question, vous devez être capable de le comprendre, et ces algorithmes sont beaucoup plus complexes aujourd'hui qu'il y a quelques années.

**Hari Dorai**

SVP, HR Operations, PVH Corp.

»

Pour moi, l'IA change la donne. Il est essentiel d'avoir une approche délibérée de ses avantages pour ensuite encourager activement l'adoption. Cela nous donne la possibilité d'accélérer de nombreux processus, du développement d'applications au déploiement de solutions, en passant par l'intégration des collaborateurs et leur formation en interne. C'est quelque chose que la fonction RH doit adopter et intégrer dans ses activités, mais de manière réfléchie.

**Nathalie Carruthers**

EVP & CHRO, Blue Yonder

# Trois façons pour les responsables RH de libérer le potentiel de l'IA

Sur la base de notre étude et de nos conversations avec des responsables RH ayant réalisé des progrès avec l'IA, voici trois façons dont les professionnels des RH peuvent commencer à libérer son potentiel :

1

## Collaborer avec l'IT pour adopter l'IA

Une transformation réussie ne se produit jamais en vase clos. L'adoption efficace de l'IA nécessitera de communiquer, de collaborer et de développer une vision partagée entre les équipes.

En tant qu'agents du changement organisationnel, les professionnels des RH ont la responsabilité d'établir des partenariats stratégiques avec les leaders IT de l'entreprise. En termes d'adoption de l'IA, cette collaboration est cruciale pour susciter l'adhésion aux cas d'usage des RH, favoriser la visibilité entre les pratiques, assurer la gouvernance et la conformité, et promouvoir une culture tournée vers l'IA dans toute l'organisation.

Cette collaboration est également essentielle pour réussir à identifier les solutions d'IA qui transformeront l'espace RH. Les responsables RH doivent être en mesure de communiquer leur vision des cas d'usage de l'IA et de collaborer avec l'IT pour définir les compétences, les outils, le temps et les ressources qui seront nécessaires à l'exécution.



Les RH doivent être en mesure de suivre le rythme de nos Business Partners en ce qui concerne leurs besoins métier. Notre rôle est de nous associer à eux, de trouver des solutions pour répondre à leurs problèmes et de les aider à adopter les nouvelles technologies de manière sûre et éthique. Ce n'est pas à nous de dire que nous n'allons pas utiliser cette technologie. Nous devons plutôt mettre en place des mécanismes de protection et une gouvernance en la matière. C'est ainsi que nous pourrons les accompagner dans leur évolution.

**Nathalie Carruthers**  
EVP & CHRO, Blue Yonder



Les DRH doivent aider le DSI et le responsable de la cybersécurité à réfléchir à notre politique, à la manière dont nous réglementons l'utilisation de l'IA au sein de l'entreprise et aux conséquences d'une mauvaise utilisation. Avec le DSI, [nous devons] mettre en œuvre un processus de gouvernance très strict, coordonné et à plusieurs niveaux sur les projets et partager les responsabilités de gestion de projets pour nous assurer que nous respectons les délais, le périmètre et le budget établis.

**Maryjo Charbonnier**  
CHRO, Kyndryl



## Renforcer les compétences des équipes RH en matière d'IA et de culture des données

Comme l'a montré notre étude, l'une des principales préoccupations des responsables RH est l'impact de l'IA sur les équipes. Environ un tiers des personnes interrogées pensent que les collaborateurs de la fonction RH n'auront pas les compétences nécessaires pour bien travailler avec l'IA.

Les compétences sont pourtant essentielles quand il s'agit de l'IA. Cette technologie est en effet destinée à améliorer les compétences humaines, pas à les remplacer. Après tout, c'est bien grâce aux compétences humaines que l'IA est configurée pour répondre à certains besoins.

Nous avons demandé aux professionnels des RH quelles compétences sont actuellement les plus importantes pour permettre à leurs équipes de répondre aux besoins de l'entreprise et quelles seraient les plus importantes pour atteindre le même objectif à mesure que l'IA est de plus en plus intégrée.



### Compétences RH les plus importantes pour répondre aux besoins de l'entreprise

#### Actuellement

Pensée créative et résolution des problèmes	<b>25 %</b>
Aptitude à identifier, anticiper et gérer les risques	<b>25 %</b>
Compétences en communication et en présentation	<b>25 %</b>
Capacité à travailler au sein d'équipes collaboratives et autonomes	<b>23 %</b>

#### À mesure que l'IA est de plus en plus intégrée

Capacité à travailler efficacement avec de nouvelles technologies	<b>26 %</b>
Culture des données et prise de décision data-driven	<b>26 %</b>
Data science et modélisation statistique avancée	<b>22 %</b>
Compétences en communication et en présentation	<b>22 %</b>

**Question d'enquête :** Lorsqu'il s'agit de permettre à votre équipe de répondre en continu aux besoins de l'entreprise, lesquelles des compétences suivantes sont les plus importantes ? Répondants de la fonction RH ; n = 640. Les répondants ont sélectionné jusqu'à trois options de réponse dans une grille à sélection multiple.

Si les responsables RH privilégient encore les compétences en matière de créativité, de collaboration et de communication, les priorités changent avec l'intégration de l'IA. Les compétences en matière de technologies et de gestion des données remplacent alors presque entièrement les savoirs qui ont toujours été au cœur des RH.

Il devient dès lors nécessaire d'assurer l'upskilling des équipes de manière proactive. L'IA n'est plus facultative, et tout le monde doit s'y préparer. Commencez donc dès maintenant à renforcer le niveau de confort et de confiance de votre équipe RH envers l'IA à l'aide de formations et de cas pratique.

Doter l'équipe RH des moyens et des compétences nécessaires en matière d'IA peut avoir des répercussions positives dans toute l'entreprise. La création d'une culture moderne basée sur la positivité et sur une préparation proactive en matière d'IA garantira que, une fois l'adoption en phase d'accélération, vos équipes seront prêtes non seulement à tirer parti de ses avantages, mais également à contribuer à son essor à travers toute l'organisation.



Les équipes RH réaliseront des choses incroyables si elles se sentent responsables de leur travail, si elles comprennent ce qui se passe et pourquoi, et si elles sont formées et possèdent les compétences nécessaires.

**Maryjo Charbonnier**  
CHRO, Kyndryl

## Adopter une approche à la fois prudente et accélérée

Les avancées en matière d'IA sont graduelles. La prudence et l'enthousiasme ne sont pas incompatibles et peuvent parfaitement fonctionner ensemble. Pour intégrer l'IA de manière responsable, le doute et la confiance sont tous deux nécessaires.

Les pionniers de l'IA démontrent l'efficacité de cette approche. Bien que les responsables RH appartenant à ce groupe aient les mêmes préoccupations que ceux qui se montrent plus timides dans l'adoption de l'IA, ils ont l'avantage d'être déjà témoins de son impact positif. Le risque est toujours là, mais la récompense l'est tout autant.

Il peut être judicieux de commencer modestement. Engagez-vous en termes de formation et d'upskilling. Commencez par un seul cas d'usage. Testez-le, déployez-le, itérez-le et ajustez-le jusqu'à obtenir les résultats souhaités. Vous pourrez ensuite utiliser cette base pour accélérer l'adoption.



Du point de vue des RH, nous abordons vraiment l'utilisation de l'IA et du ML au cas par cas. Nous devons adopter cette approche à la fois prudente et accélérée alors que nous envisageons d'intégrer ces technologies. Si nous ne cherchons pas à utiliser au mieux [l'IA] et à l'intégrer à notre travail, nous risquons de prendre du retard et de ne pas offrir à nos associés les outils dont ils ont besoin pour rester pertinents.

**Nathalie Carruthers**  
EVP & CHRO, Blue Yonder



# Points clés : une approche équilibrée pour intégrer l'IA dans les RH

## Il est primordial de se préoccuper de l'impact de l'IA sur les collaborateurs

Le but de l'IA est d'aider les humains. Les équipes ont besoin de se sentir soutenues par la technologie à leur disposition ainsi que par l'équipe dirigeante. Pour mettre en place une stratégie d'IA intelligente, il est essentiel de développer les compétences nécessaires pour bien utiliser l'IA tout en faisant intervenir l'humain.

## Tout le monde doit être impliqué

De la gouvernance au renforcement des compétences, le succès de l'IA passe par le partage des connaissances entre humains. Nouer des relations solides entre les fonctions aidera les RH à renforcer les compétences des équipes tout en contrôlant les risques et en assurant le bon déroulement des projets d'IA dans l'ensemble de l'entreprise.

## Associez-vous à des fournisseurs de confiance

La meilleure façon de garantir le succès de l'IA dans les RH est de vous associer à des fournisseurs en qui vous pouvez avoir confiance. Recherchez des partenaires déterminés à mettre en œuvre des pratiques d'IA responsable qui garantissent une transparence totale et qui disposent des compétences nécessaires dans votre domaine pour vous accompagner dans l'adoption de la technologie de manière stratégique, efficace et équilibrée.

## L'IA est le Future of Work, au sein des RH et au-delà

Il n'est jamais simple de donner un sens à l'évolution du paysage digital. La gestion des nouvelles technologies, des nouveaux processus et des nouveaux risques peut s'avérer complexe, mais l'avenir n'attendra pas et l'adoption de l'IA s'accélère déjà.

Alors que l'intérêt pour l'IA gagne du terrain dans d'autres aspects de l'entreprise, les RH doivent garder une longueur d'avance en matière de formation, de test, de promotion de l'adhésion et de collaboration afin de contribuer à façonner l'adoption à l'échelle de l'organisation. Et quand les RH adoptent les outils qui permettent de réduire les tâches fastidieuses et de prioriser la valeur stratégique propre à l'humain, c'est toute l'entreprise qui en profite.



Il est très important que les leaders prennent le temps de discuter de l'objectif de la technologie et du résultat qu'ils souhaitent atteindre.

**Maryjo Charbonnier**  
CHRO, Kyndryl



Il est essentiel de démocratiser l'accès aux opportunités de formation et de développement dans le domaine de l'IA et du ML. Ce ne sont pas seulement les codeurs qui doivent le comprendre, mais tous les acteurs de l'entreprise.



En fin de compte, si vous avez accès à des outils qui vous permettent de mieux gérer votre travail, tout le monde est gagnant.

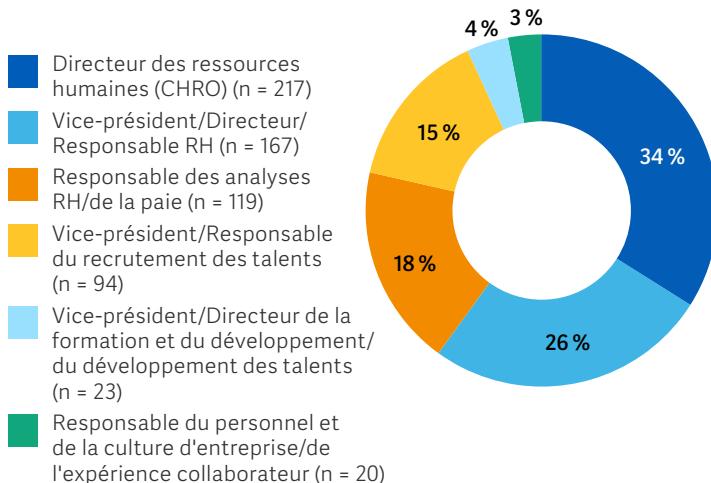
**Nathalie Carruthers**  
EVP & CHRO, Blue Yonder



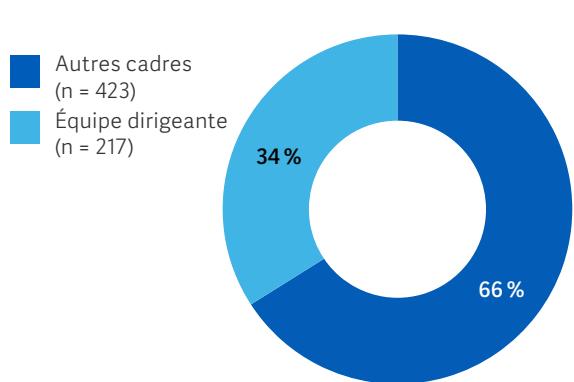
## À propos de notre étude

Les données de ce rapport sont basées sur les résultats d'une enquête mondiale menée en mai et juin 2023 auprès de 2 355 cadres dirigeants interfonctionnels. En plus de l'étude quantitative, nous avons interrogé 11 dirigeants des fonctions Finance, IT et RH afin d'avoir leur point de vue sur les résultats. Les RH représentaient 27 % de l'échantillon total de l'étude.

### Répondants de la fonction RH par intitulé du poste

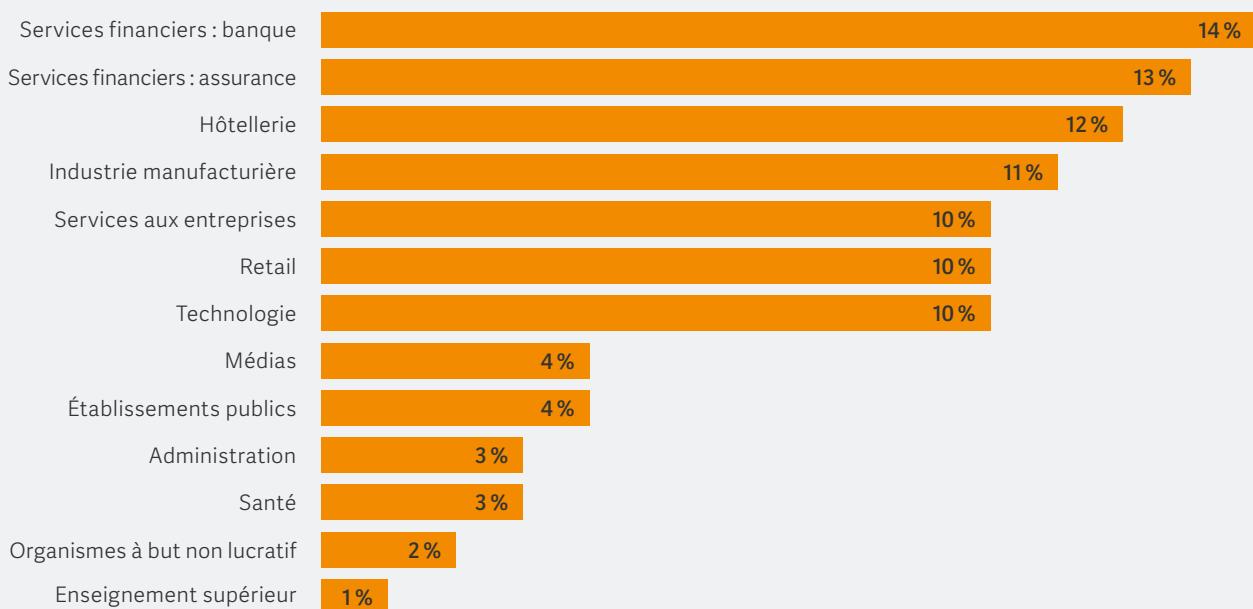


### Répondants de la fonction RH par niveau hiérarchique



**Question d'enquête :** Laquelle des propositions suivantes décrit le mieux votre service ? Laquelle des propositions suivantes décrit le mieux votre rôle ? Répondants de la fonction RH ; n = 640.

### Répondants de la fonction RH par secteur d'activité



**Question d'enquête :** Dans quel secteur votre entreprise est-elle principalement active ? Répondants de la fonction RH ; n = 640.

## Pionniers de l'IA : méthodologie de l'indice d'adoption de l'IA

Pour suivre les niveaux de maturité de l'adoption de l'IA et comprendre l'impact de cette dernière ainsi que du ML sur les entreprises, nous avons analysé les scores d'adoption\*, les répondants se répartissant en trois groupes :

- Tiers supérieur, avec un score d'adoption moyen de 89
- Tiers médian, avec un score d'adoption moyen de 54
- Tiers inférieur, avec un score d'adoption moyen de 12

Le tiers supérieur représente les pionniers de l'IA. Dans ce groupe supérieur, les leaders IT représentent la plus grande proportion de répondants (32 %), suivis des responsables RH (26 %), de la Finance et des Achats (24 %) et des PDG (18 %).

\* Le score d'adoption reflète le niveau d'investissement d'une entreprise dans les technologies d'IA et de ML, ses progrès dans l'utilisation de ces technologies pour améliorer la capacité des collaborateurs et son niveau de maturité dans l'adoption de l'IA et du ML.

Pour obtenir le score d'adoption, trois questions centrales ont été analysées à partir de l'enquête et un score pondéré a été attribué à chaque option de réponse, comme suit :

- **Q2\_1:** Veuillez utiliser l'échelle pour indiquer le degré d'avancement de votre entreprise. Les répondants ont été invités à choisir une option de réponse sur une échelle allant de 1 (« Aucun progrès ») à 5 (« Progrès significatifs »).
- **Q4\_1:** Parmi les propositions suivantes, laquelle décrit le mieux le niveau actuel d'adoption de l'IA et du ML au sein de votre organisation ? Les répondants ont été invités à choisir une option de réponse sur une échelle allant de « Pas encore commencé » à « Mature ».
- **Q5\_1:** Quel pourcentage du budget annuel de votre entreprise est actuellement investi dans l'IA et le ML ? Les répondants ont été invités à choisir une option de réponse sur une échelle allant de « 0 % » à « Plus de 50 % ».

Sur la base des réponses ci-dessus, le score moyen d'adoption sur l'ensemble de la cohorte de 2 355 répondants était de 54. Parmi les répondants du groupe supérieur (les pionniers de l'IA), le score moyen d'adoption est de 89. Parmi les répondants du groupe inférieur, le score moyen d'adoption est de 12.

Il s'agit d'un procédé standard dans le cadre de la méthodologie des indices.

## Glossaire des termes utilisés dans notre étude

**Intelligence artificielle (IA)** : capacité des machines à effectuer des tâches traditionnellement effectuées par l'intelligence humaine, telles que la résolution de problèmes, la prise de décision et la compréhension du langage. Les systèmes d'IA analysent et s'entraînent à partir des données, reconnaissent des modèles et formulent des prévisions pour soutenir l'automatisation des processus et une prise de décision plus intelligente.

**Transformation digitale** : déploiement continu de technologies à grande échelle dans le but de créer de la valeur ajoutée. Il s'agit généralement d'un effort à long terme visant à repenser la façon dont une entreprise change et évolue.

**IA générative** : intelligence artificielle entraînée à identifier des modèles et des structures à partir de données existantes afin de générer des contenus nouveaux et originaux.

**Intervention humaine/Intégration de l'humain** : systèmes d'IA ou de ML dans lesquels les performances de l'humain et de la machine contribuent conjointement à améliorer les résultats globaux et à accélérer le processus d'entraînement, en réalisant ce que ni l'homme ni la machine ne seraient capables de faire seuls. Les autres avantages incluent l'assurance qualité des données ainsi que l'entraînement et le test des algorithmes.

**Machine Learning (ML)** : sous-discipline de l'IA qui utilise des données et des méthodes mathématiques pour apprendre et formuler des prédictions basées sur des résultats sur lesquels le modèle a déjà été entraîné. Il permet aux systèmes numériques de traiter automatiquement les données et de les analyser pour en tirer des insights sans être programmés de manière explicite.



Workday | Téléphone : +33 (0)1 84 88 34 44 | [workday.com/fr](http://workday.com/fr)

---

© 2023. Workday, Inc. Tous droits réservés. Workday et le logo Workday sont des marques déposées de Workday, Inc. Tous les autres noms de marques et de produits sont des marques ou des marques déposées de leurs propriétaires respectifs.  
20231121-chro-global-ai-indicator-report-FRFR