Vulgarisation scientifique

L'IA dans la fonction RH : comment concilier performance et bien-être des employés?

Les organisations investissent massivement dans l'intelligence artificielle (IA) afin d'améliorer l'efficacité de leurs pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Pour autant, l'étude de Cayrat et Boxall (2026)[1] montre que l'impact de l'IA ne dépend pas uniquement de la technologie elle-même mais de la manière dont les organisations choisissent de l'intégrer. L'enjeu n'est donc pas de déterminer si l'IA est intrinsèquement bénéfique ou nuisible pour la fonction RH, mais plutôt de comprendre quelle trajectoire d'utilisation elle favorise : une approche principalement axée sur l'automatisation et la réduction des coûts (AIHR), qui peut fragiliser le rôle des professionnels RH, ou une approche où l'IA augmente l'expertise humaine et soutient le bien-être des employés (HAIR), tout en renforçant le professionnalisme de la fonction RH.

Comprendre ces trajectoires est essentiel pour les organisations qui souhaitent utiliser l'IA comme un levier de performance durable et de compétitivité tout en offrant une expérience de travail de qualité aux employés.

Qu'entend-on par :

ADOPTION DE L'IA DANS LA FONCTION RH

L'étude de Cayrat et Boxall (2026) montre que l'IA transforme la fonction RH selon deux mécanismes complémentaires :

Automatisation

- L'IA remplace ou standardise des tâches auparavant réalisées par des humains afin de réduire les coûts, accélérer les processus et diminuer la charge administrative.

Augmentation

- L'IA soutient et enrichit le travail humain en fournissant des analyses, des recommandations et des prédictions qui améliorent la prise de décision des professionnels RH et des gestionnaires.[2]

En identifiant cinq pratiques RH que l'IA transforme profondément en combinant automatisation et augmentation, Cayrat et Boxall (2026) montrent que l'IA devient une composante centrale de la fonction RH en transformant ses processus clés.

Pratique RH	Automatisation	Augmentation
Recrutement et sélection	• Tri automatisé des CV et vérification des informations.	• Analyse structurée des candidatures et recommandations personnalisées.
Formation et développement	• Recommandations automatiques de parcours de développement selon les compétences, l'historique d'apprentissage et les aspirations professionnelles.	• Personnalisation des parcours et soutien aux relations de coaching et mentorat.
Voix des employés et libre-service RH	• Agents conversationnels répondant aux questions courantes et redirigeant les demandes complexes.	• Amélioration continue des réponses, connaissances et interventions RH grâce à l'analyse des interactions.

Diversité, équité et inclusion	• Détection automatique des biais linguistiques dans les documents RH.	• Suggestions de formulations inclusives et sensibilisation aux biais inconscients.
Planification de la main-d'œuvre	• Prévision automatisée des besoins en main-d'œuvre et compétences.	• Décisions stratégiques supportées par l'analytique prédictive.

RÔLES DE LA FONCTION RH ET TENSIONS STRUCTURELLES

Pour comprendre comment l'IA transforme la fonction RH, il faut d'abord reconnaître que cette fonction est, depuis ses origines, traversée par une tension fondamentale au cœur de la relation d'emploi : concilier les intérêts des employés avec les objectifs de performance de l'organisation[3]. La fonction RH agit ainsi comme intermédiaire entre ces deux logiques, en assumant à la fois des responsabilités opérationnelles de soutien aux employés et une contribution stratégique auprès des gestionnaires et de la direction, ce qui l'amène à arbitrer constamment entre des attentes parfois conflictuelles.

Le modèle d'Ulrich (1997)[4], l'un des cadres les plus influents sur le rôle stratégique de la fonction RH, illustre cette tension à travers quatre rôles complémentaires : partenaire stratégique, champion des employés, expert administratif et agent du changement. Or, concilier ces rôles est difficile : devenir plus stratégique implique souvent de réduire certaines activités opérationnelles auprès des employés et cet éloignement peut paradoxalement affaiblir leur capacité à soutenir les objectifs stratégiques, fragilisant par ricochet la légitimité de la fonction RH[5].

MÉTHODE

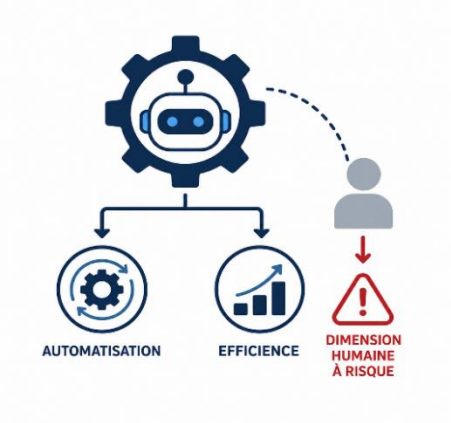
L'étude repose sur une approche qualitative menée auprès de 5 **grandes entreprises** du secteur des **services financiers**, situées en **France** (3) et au **Canada** (2).

- **Technique d'échantillonnage :** échantillon homogène basé sur la taille des organisations, leur secteur d'activité, leur maturité en IA-RH et la structure de leur fonction RH.
- **Technique de collecte :** entretiens semi-structurés auprès de 7 acteurs par organisation, représentant 3 types d'utilisateurs d'IA-RH afin de croiser leur expérience vécue de l'IA-RH :
  - responsables de l'analytique RH supervisant les applications d'IA
  - professionnels RH
  - gestionnaires d'équipe

Que révèlent les résultats de l'étude?

Les résultats mettent en évidence deux trajectoires d'intégration de l'IA-RH, chacune ayant des effets distincts sur la fonction RH, la relation d'emploi et le bien-être des employés.

1. Trajectoire AIHR : priorité à l'efficience opérationnelle



- L'automatisation massive permet aux professionnels RH d'occuper un rôle plus stratégique auprès des gestionnaires mais affaiblit leur rôle de soutien aux employés. Lorsque les demandes des employés passent principalement par des systèmes automatisés, **les interactions humaines diminuent** et la relation d'emploi tend à se déshumaniser : certaines situations sensibles passent inaperçues et **la confiance envers la fonction RH s'érode**.

- En privilégiant l'efficience opérationnelle à travers l'automatisation, la fonction RH peut générer **des coûts humains inattendus** : baisse de l'engagement et de la satisfaction des employés, frustration envers les systèmes automatisés et recours à des stratégies de contournement pour retrouver un contact humain. Les gains opérationnels obtenus à court terme peuvent ainsi **compromettre la qualité de la relation d'emploi à plus long terme**.
- Cette trajectoire soulève également des risques de **déqualification et déprofessionnalisation pour la profession RH**. En automatisant des tâches qui constituaient traditionnellement des portes d'entrée dans le métier, l'IA réduit les occasions de développer l'expertise RH, limite l'autonomie décisionnelle face aux systèmes algorithmiques et contribue à la réduction de certains postes opérationnels.

2. Trajectoire HAIR : bien-être des employés et performance durable



- L'IA est intégrée comme un **complément** à l'expertise RH plutôt qu'un substitut. Elle réduit le temps consacré aux tâches transactionnelles, fournit des analyses utiles à la prise de décision et permet aux professionnels RH d'intervenir plus rapidement dans les situations nécessitant jugement, écoute et accompagnement. Les décisions sensibles demeurent ainsi sous responsabilité humaine.
- Cette approche crée des **dynamiques gagnant-gagnant** dans la relation employeur-employé. En permettant une meilleure planification des effectifs, une personnalisation des parcours de carrière et un meilleur alignement entre les compétences, les aspirations des employés et les besoins de l'organisation, l'IA contribue à **réduire le stress au travail**, améliorer l'engagement et favoriser la rétention. Pour l'organisation, ces gains soutiennent l'attraction, le développement et la mobilisation des talents, contribuant ainsi à l'amélioration de la **performance organisationnelle** (p. ex. qualité de service, croissance des ventes, innovation).

- Les professionnels RH deviennent **les garants de la dimension humaine de la GRH** en participant au développement, à la supervision et à l'amélioration des systèmes d'IA afin de s'assurer que ceux-ci reflètent les valeurs de la fonction RH, limitent les dérives algorithmiques et soutiennent à la fois le bien-être des employés et les objectifs stratégiques de l'organisation.

Pistes d'action

ÉVALUER RÉGULIÈREMENT LA TRAJECTOIRE D'INTÉGRATION DE L'IA-RH

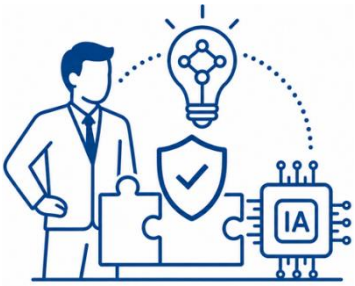


L'IA ne mène pas automatiquement vers une approche centrée sur l'humain (HAIR) ou vers une logique principalement axée sur l'automatisation (AIHR). Les organisations doivent donc **mettre en place un diagnostic périodique** de leurs pratiques afin de maintenir un équilibre entre efficience, qualité des décisions RH et bien-être des employés :

- **Mesurer le niveau d'automatisation** de chaque processus RH et déterminer quelles activités doivent demeurer sous responsabilité humaine.
- **Évaluer la place du jugement humain** dans les décisions RH appuyées par l'IA, particulièrement lorsque celles-ci ont des conséquences importantes pour les employés (p. ex. recrutement, promotion, mesures disciplinaires).
- **Mobiliser les pratiques d'analytique RH pour suivre les effets de l'IA** sur la performance organisationnelle et l'expérience employé en combinant des indicateurs d'efficience opérationnelle (temps, coûts, qualité des processus) et de bien-être au travail (engagement, satisfaction, stress, charge de travail).
- **Adopter une stratégie formelle d'IA-RH** intégrant l'expertise RH et les valeurs de la profession à la gouvernance de l'IA afin que les professionnels RH fassent remonter les questions, les

préoccupations et la rétroaction des deux parties de la relation employeur-employé tout au long du cycle de vie des systèmes d'IA.

RENFORCER LE RÔLE STRATÉGIQUE DES PROFESSIONNELS RH



Les professionnels RH demeurent essentiels pour s'assurer **que l'IA soutient simultanément le bien-être des employés et la performance organisationnelle**, une double contribution qui fonde leur légitimité auprès des parties prenantes. À cette fin, ils devraient :

- **Renforcer l'alignement entre les intérêts des employés et ceux de l'organisation** grâce à l'IA-RH, notamment en personnalisant les parcours de développement, en soutenant la mobilité interne et en conciliant davantage les aspirations des employés avec les besoins en compétences de l'organisation, afin d'améliorer l'expérience de travail, favoriser l'engagement et la rétention des talents et, par voie de conséquence, la performance organisationnelle.
- **Développer des compétences de collaboration avec les experts techniques en IA (« fusion skills »)** pour déterminer quelles activités peuvent être automatisées, lesquelles nécessitent une intervention humaine et comment combiner efficacement les capacités de l'IA avec le jugement, l'empathie et la compréhension du contexte propres aux professionnels RH.
- **Exercer un rôle de supervision des systèmes d'IA-RH** en interprétant leurs recommandations, en détectant les biais potentiels, en expliquant leur fonctionnement aux gestionnaires et aux employés et en veillant à ce que les décisions importantes demeurent conformes aux valeurs de la profession RH.
- **Réévaluer périodiquement la répartition des rôles RH** au sein de la fonction RH et entre les autres acteurs de l'organisation (centralisation, délégation, responsabilités partagées, automatisation et externalisation) afin de préserver un équilibre entre activités opérationnelles et stratégiques.

RÉFÉRENCES

1. **Cayrat, C., & Boxall, P.** (2026). How is artificial intelligence reshaping the HR function and with what implications? A qualitative exploration in the service sector. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance,* 1-22. DOI: 10.1108/JOEPP-12-2025-1112
2. **Raisch, S., & Krakowski, S.** (2021). Artificial intelligence and management: The automation augmentation paradox. *Academy of Management Review, 46*(1), 192-210. DOI: 10.5465/amr.2018.0072
3. **Cayrat, C., & Boxall, P.** (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review, 33*(4), 100984. DOI: 10.1016/j.hrmr.2023.100984
4. **Ulrich, D.** (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
5. **Keegan, A., Brandl, J. & Aust, I**. (2019). Handling tensions in human resource management: Insights from paradox theory. *German Journal of Human Resource Management, 33*(2), 79-95. DOI: 10.1177/2397002218810312