
Editorial

Pour introduire ce numéro d'été de RMA, j'ai souhaité partager avec vous la conclusion de notre livre blanc co-rédigé avec Véronique Montamat.

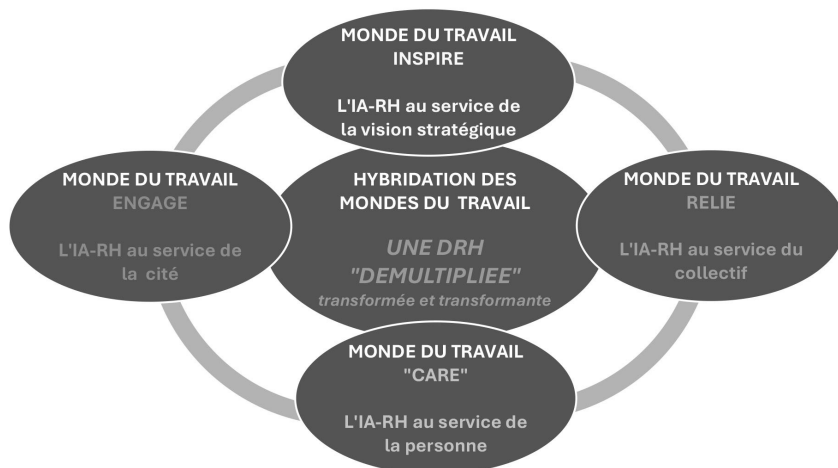
Si l'IA s'invite à la table des DRH, c'est pour oser un autre futur du travail.

Vers une DRH « démultipliée », transformée et transformante.

Le contexte de transformation du monde, du monde des affaires et du travail invite à faire de la veille, à anticiper pour mieux éclairer les décisions stratégiques et leurs déclinaisons opérationnelles. La période que nous vivons, faite de surprises et de crises inédites, de nature géostratégique, technologique, sociale, environnementale, etc. ne doit pas être un frein à l'attitude prospective. Bien au contraire, elle l'impose et la nourrit. C'est *chemin faisant* que l'éclairage prospectif aide à la décision. La prospective ne consiste pas à prédire l'avenir mais aide à le construire, la prospective est tout sauf déterministe. Donc, en situation d'incertitude et de complexité, elle est un guide. Elle permet de rompre avec les schémas classiques dépassés, elle autorise à penser *autrement*. Elle est inspirante, facilite les transformations, en cela, elle permet d'oser : oser transformer, innover, faire autrement, décélérer, s'adapter, se métamorphoser...

Pour repenser les stratégies et les pratiques en contexte de transformation, l'incitation à l'attitude prospective devient une urgence pour éclairer le management en général et les DRH en particulier. Partant d'un exercice prospectif sur le devenir des métiers RH (Brillet F., Scouarnec A., 2025), enrichi par les travaux du groupe de travail *Think Infinity*, nous pensons que si l'IA s'invite à la table des DRH, c'est pour viser une DRH démultipliée, à la fois transformée et transformante.

L'IA et les 4 mondes du futur du travail



Détaillons chacun de ces mondes afin d'envisager ce que pourrait être une DRH « démultipliée », transformée et transformante.

Le monde du travail inspiré

Si l'inspiration est vitale, c'est parce qu'elle correspond, physiologiquement parlant à l'action qui consiste à faire entrer de l'air dans les poumons. Elle correspond également à une affluence d'idées stimulant l'imagination et la créativité. Transposée au monde des organisations, cette action d'inspirer, d'imaginer, de créer apparaît stratégique. Le leader inspirant est en effet visionnaire, il sait anticiper le futur. Il est également fédérateur, il sait « embarquer » ses équipes en les valorisant, en misant sur leur potentiel et en favorisant les dynamiques collectives. Appliqué au monde du travail, l'inspiration intégrerait trois dimensions que sont la vision, l'innovation et la transformation. Le monde inspiré est un monde dans lequel les parties prenantes sont en capacité d'adopter une posture de veille prospective afin de leur permettre d'anticiper au mieux les tendances, ruptures et signaux faibles du monde des affaires, d'avoir une vision globale et systémique de leur écosystème et de favoriser des postures dynamiques de transformation, tant au niveau du business que des personnes.

Alors, si l'IA s'invite à la table des DRH dans un monde du travail inspiré, c'est pour être au service de la vision stratégique, autrement.

Dans un monde du travail inspiré, les directions des Ressources Humaines mettent l'IA au service de la vision stratégique pour éclairer *autrement*. L'intégration des technologies les plus avancées permet d'enrichir le champ des possibles, « d'augmenter » le potentiel des équipes RH. Les exercices prospectifs, la veille informationnelle sur les tendances liées au business, au marché

du travail, aux caractéristiques des bassins d'emplois... sont facilitées par l'IA. L'un des atouts majeurs de cette technologie est sa capacité à analyser des volumes massifs de données, y compris les données en open-data mises à disposition par les organismes publics. Cette ouverture enrichit la connaissance de l'écosystème de l'entreprise en combinant des données internes avec des sources externes et élargit le champ de vision des dirigeants.

De plus, en analysant des données sur les aspirations des collaborateurs, l'IA aide à anticiper les mouvements de talents, les risques de *turnover* ou les besoins de formation.

Ces technologies accompagnent la réflexion stratégique. L'accès à de nombreuses données et à leurs croisements redessinent la façon de concevoir le *Strategic Work Force Planning* avec une vision prédictive. Elles accompagnent les organisations en éclairant de nouvelles manières de collaborer et de structurer l'entreprise. La vision sur les futurs possibles des métiers, des compétences permet de mieux accompagner les transformations.

En s'intégrant dans un réseau de données sans frontière et globales, l'IA transforme les entreprises en acteurs proactifs, capables de s'adapter aux changements de leur environnement.

Loin d'être un simple outil technique, l'IA devient un partenaire stratégique, capable de transformer les données en une source de vision et de décisions éclairées, pour construire l'avenir des organisations.

Le monde du travail relié

Un monde relié favoriserait la « reliance », autrement dit cette capacité à être relié, connecté et ainsi favoriser les échanges. Comme le précisait déjà Edgar Morin en 2004, la notion de « reliance » correspond à la nécessité « pour tous et pour chacun, pour la survie de l'humanité, de reconnaître la nécessité de relier, de se relier aux nôtres, de se relier aux autres, de se relier à la Terre-Patrie ». Par monde relié, nous entendons donc un monde où le développement des technologies serait un facilitateur de connexions entre les personnes. Le développement des relations interpersonnelles serait aussi bien « augmenté » par des outils sans cesse plus innovants et fluides que par une volonté affichée des acteurs de vouloir favoriser le collectif et se retrouver au sein de communautés de métiers, de pratiques, d'échanges, etc. Il y aurait ainsi deux dimensions majeures dans ce monde relié : la dimension technologique liée à la transition numérique et à la maîtrise de l'IA et la dimension de renouveau relationnel valorisant les collectifs de travail et la coopération et la co-construction.

Alors, si l'IA s'invite à la table des DRH dans un monde du travail relié, c'est pour servir le collectif, autrement.

Dans un monde du travail relié, les directions des Ressources Humaines mettent l'IA au service du collectif. Dans ce contexte, l'IA ne vise pas la déshumanisation des relations de travail. Elle joue plutôt un rôle de mise en relation facilitée.

L'IA se présente comme un allié précieux pour renforcer le collectif au sein des organisations.

L'IA offre des outils qui transforment le numérique en un espace propice à la coopération et à l'interconnexion. Que ce soit *via* des plateformes collaboratives intelligentes ou des réseaux sociaux internes, elle permet d'identifier des points communs entre collaborateurs en analysant leurs centres d'intérêts professionnels et personnels, favorisant ainsi des interactions naturelles et enrichissantes. Elle peut recommander des groupes, projets ou événements en fonction des compétences et des aspirations de chacun, encourageant l'implication active dans le collectif, animer des collectifs de manière dynamique grâce à des suggestions personnalisées de contenus, discussions ou opportunités de collaboration.

Grâce à ses capacités d'analyse, de personnalisation et d'animation, l'IA favorise la coopération, stimule la création de communautés et incite les collaborateurs à tisser des liens durables.

Au niveau professionnel, ces communautés rassemblent des talents autour de projets communs ou de domaines d'expertise, renforçant l'innovation et la coopération interdisciplinaire. Avec l'évolution des modes d'organisation, de la pratique du télétravail, les horaires et lieu de présence des collaborateurs sont difficilement connus au sein d'une communauté. Dans ce contexte, l'IA peut aider à fédérer des rencontres « dans le réel » si précieuses dans ce monde virtuel.

Sur le plan personnel, elles encouragent des échanges informels et des moments de convivialité autour de hobbies partagés (sport, culture, écologie, etc.), renforçant les liens au-delà du cadre strictement professionnel. Le déploiement de politique RSE a aussi grandement besoin de créer des collectifs engagés autour de causes sociétales ou environnementales.

Ainsi, grâce à l'IA, les organisations peuvent amplifier les pratiques de fédération collective, où chaque individu trouve sa place et contribue activement au succès commun. Cette approche, centrée sur l'humain, construit des collectifs durables et engagés, à la fois moteurs de performance et vecteurs de bien-être.

Le monde du travail « care »

Ce monde du travail « care » serait un monde où le « prendre soin de » serait le mot d'ordre. La prise en compte du bien-être des collaborateurs, de la qualité de vie, de l'équilibre vie privée-vie professionnelle sont certes des sujets connus dans la littérature managériale mais leur traduction en pratique peut encore être variable d'une organisation à une autre. Il s'agit pour ce faire de

développer toutes les politiques dites de QVCT (Qualité de Vie et des Conditions de Travail), de travailler de façon plus concertée et collective sur le management du travail, de repenser tous les équilibres temps/espaces de travail. Dans ce monde du travail « care », il convient également de prendre soin des collaborateurs en les faisant grandir et là, nous retrouvons les orientations de la Réforme Pénicaud sur la liberté de choisir son avenir professionnel. Les DRH ont un rôle crucial à jouer demain, et encore plus qu'hier sur la montée en compétences des équipes, individuellement et collectivement. Il conviendra également de travailler la posture des équipes RH afin de valoriser cet esprit de service tant attendu par tous. Les DRH sont au service du personnel.

Alors, si l'IA s'invite à la table des DRH dans un monde du travail « care », c'est pour être au service de la personne, autrement.

Dans un monde du travail « care », les directions des Ressources Humaines mettent l'IA au service de la personne en développant des accompagnements « augmentés ».

En s'appuyant sur une démarche proactive et une connaissance approfondie des individus, l'IA permet de recentrer la relation sur l'humain, bien au-delà du simple collaborateur, tout en réinventant les solutions conversationnelles pour offrir un accompagnement véritablement personnalisé.

L'IA éclaire le monde du travail « care » en permettant une anticipation des besoins plutôt qu'une simple réponse réactive. Grâce à l'analyse de données et aux outils intelligents les solutions détectent des signaux faibles liés au bien-être et suggèrent des actions adaptées à chacun (formations adaptées, prise en compte des aspirations personnelles pour la pose de congés, équité au sein des équipes, accompagnement personnalisé...). Les managers bénéficient d'une vue globale sur le bien-être de leurs équipes, favorisant des décisions éclairées et centrées sur l'humain.

En valorisant cette prise en compte individuelle, les entreprises humanisent leurs relations internes et renforcent l'engagement des collaborateurs dans une démarche de symétrie des attentions. L'IA libère du temps pour les interactions humaines essentielles et aide à construire une relation authentique entre l'organisation et ses collaborateurs.

Le monde du travail « care » ne se limite plus à des initiatives ponctuelles : il devient un pilier durable et stratégique, au service d'un bien-être global et d'une performance collective alignée sur des valeurs humaines.

Le monde du travail engagé

Par monde engagé, nous entendons un monde où les acteurs ont une conscience des enjeux sociétaux. Les DRH voient ainsi leur « terrain de jeu » s'élargir. Elles seront engagées au niveau de la cité où elles exerceront des responsabilités de

plus en plus citoyennes : préserver, voire à développer l'employabilité, prendre en compte l'ensemble des risques, la criminologie, la cybersécurité, etc., s'engager dans des démarches liées à la transition écologique (décarbonation), et plus globalement à la RSE et à la Diversité, à l'Équité, à l'Inclusion (DEI). Dans cet équilibre entre l'économique, le social et l'environnemental, les équipes RH s'investissent de manière renouvelée afin de contribuer à une performance multidimensionnelle. Des approches innovantes associant les indicateurs clés de transformation et la prise en compte de l'ensemble des coûts et valeurs cachées sont attendues afin de positionner les DRH comme contributeurs clés aux bons résultats de l'organisation, tant sur le plan financier que social.

Si l'IA s'invite à la table des DRH dans un monde du travail engagé, c'est pour être au service de la cité, autrement.

Dans un monde du travail engagé, les directions des Ressources Humaines mettent l'IA au service de la cité. Ainsi, elles contribuent avec des solutions innovantes à déployer des pratiques RH citoyennes.

En matière de risques juridiques, l'IA joue un rôle de surveillance essentiel, garantissant la conformité des pratiques RH avec les réglementations légales et éthiques. Elle permet de normaliser les processus et les pratiques, identifier les risques, notamment liés aux erreurs et fraudes sur les données RH et paie et protéger les données sensibles des collaborateurs.

De plus, l'évolution des menaces liées à la cybercriminalité a conduit les entreprises à se confronter à de nouveaux enjeux qui nécessitent l'adaptation des organisations. En effet, le développement des solutions digitales et l'adoption de l'IA dans les organisations est un atout de compétitivité mais soulève nécessairement une augmentation de la surface d'attaque et d'exposition aux cyberattaques. Dans ce contexte, l'IA s'avère utile dans la surveillance des risques, et renforce aussi la fonction RH comme garant de la sécurité des collaborateurs, du respect du cadre légal et de la protection des données personnelles.

Concernant l'engagement social et environnemental, l'intégration de l'IA au sein des entreprises offre une opportunité inédite d'amplifier les politiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), tout en redéfinissant le rôle stratégique de la fonction RH. Comment l'IA peut-elle dynamiser les pratiques RSE ? En facilitant une meilleure connaissance des collaborateurs, l'IA permet de personnaliser et d'individualiser les initiatives sociétales. Cette approche favorise une adhésion plus forte et un alignement des actions RSE avec les valeurs et besoins des collaborateurs.

Grâce à une analyse fine des données, l'IA permet de proposer des actions adaptées au contexte et aux attentes de chaque personne, déployées au meilleur moment. Par exemple, un collaborateur pourra : participer au don de RTT en cas de solidarité envers un collègue ou une cause humanitaire, visualiser l'empreinte carbone de ses déplacements et recevoir des propositions pour

Editorial

la réduire, prêter ses compétences à des associations humanitaires dans un cadre structuré, choisir de contribuer *via* l'arrondi solidaire...

L'IA n'est pas simplement une technologie ; elle est un catalyseur pour développer des pratiques positives et responsables dans un monde en quête de sens. Dans cette perspective, l'IA accompagne l'humain et l'élève, au service d'un avenir meilleur pour tous.

Conclusion

Si les DRH accueillent l'IA avec confiance, c'est pour rendre possible cette DRH « démultipliée », à la fois transformée et transformante. On assisterait ainsi à une double transformation endogène et exogène des DRH avec l'IA : L'IA transforme les DRH (dans sa finalité, son rôle, ses pratiques et process) et permet aux DRH d'accompagner la transformation de l'organisation et des autres métiers.

Nous devons repenser notre approche de l'IA en recentrant l'innovation technologique autour de solutions qui servent l'intérêt général et participent à la construction d'un futur plus durable et inclusif. Cela signifie opérer une distinction entre une IA de complaisance et une IA d'impact, entre des solutions propulsées à l'IA qui ne servent qu'à divertir ou consommer, et celles qui permettent d'impacter positivement notre monde et notre quotidien.

Pour aller plus loin :

<https://www.soprahr.com/ressources/insights/details/quand-lia-sinvite-a-la-table-des-drh>

BRILLET F., SCOUARNEC A. (2025). Anticiper le futur du travail : des visions prospectives aux enjeux de transformation des métiers et compétences RH. Editions MPE, octobre 2025.