

ÉTAT DES RECHERCHES SUR L'IMPACT DE L'IAG SUR LA TRANSFORMATION DE LA FONCTION RH

L'essor rapide de l'Intelligence Artificielle Générative (IAG), représente une rupture potentielle pour la transformation numérique des organisations touchant la gestion du capital humain (GCH) et la fonction Ressources Humaines. Les recherches sur l'impact de l'IAG portent sur les questions fondamentales quant à l'évolution des rôles, des compétences et des responsabilités au sein de la fonction RH dans un contexte de très forte accélération dans l'utilisation de l'IA dans les sphères privées et professionnelles avec l'émergence du phénomène de Shadow Gen AI.

Transformation des Rôles RH

Les chercheurs ont examiné l'impact des prémices du déploiement à grande échelle de l'IAG sur la fonction RH en s'appuyant sur une version actualisée de la matrice d'Ulrich (1997) et en se concentrant

sur la transformation des cinq rôles fondamentaux de la fonction RH. La recherche sur la transformation de la Fonction Ressources Humaines, menée au premier semestre 2025 dans le cadre de la chaire ESSEC du changement (GUILLARD, LE GOFF, MAGNANI et PERETTI, 2025), fait ressortir un certain nombre de convictions partagées par les DRH et les chercheurs sur l'impact de l'IAG sur les rôles de la fonction RH.

Pour le rôle d'« *Expert Fonctionnel* », L'IAG entraîne une mutation profonde avec automatisation des processus et nécessite une montée en compétences techniques des acteurs de la fonction RH. Sa puissance de calcul de l'IAG et sa capacité à créer du contenu accélèrent la productivité des métiers de la Fonction RH et posent la question de leur évolution. Le DRH doit s'approprier l'IA et l'intégrer dans ses processus.

Pour le rôle de « *Développeur du Capital Humain* », l'IAG aide à cap-

ter et capitaliser les connaissances et permet ainsi une personnalisation du développement.

Le rôle d'« *Avocat des salariés* » est enrichi par une dimension éthique. "Triple rôle" : expliquer/rassurer, former, assumer une responsabilité sociétale.

L'IAG renforce le positionnement stratégique et le rôle de « *Partenaire stratégique* » du DRH

L'IAG renforce le rôle de la DRH comme "pilote et orchestrateur de la transformation" et le rôle de « *leader* » de la transformation digitale.

Les recherches existantes montrent que les organisations qui intègrent avec succès l'IA peuvent améliorer considérablement leur capacité de prévision, de gestion des incertitudes, de prise de décision et leur efficacité. L'utilisation de l'IA présente plusieurs avantages pour réussir la transformation les organisations car elle permet de proposer des solutions personnalisées et efficaces. En combinant ses capacités avec une approche humaine et adaptative, il est possible d'optimiser l'utilisation de l'IA dans la conduite du changement en utilisant la « *grille de maturité* » qui tient compte de la « *technologisation* » de la conduite du changement afin de permettre aux entreprises de faire un diagnostic de leurs pra-



JEAN-MARIE PERETTI,

Professeur à l'ESSEC Business School
et Titulaire de la Chaire ESSEC du changement

tiques et de définir des programmes de développement en fonction du niveau envisagé (Autissier et Moutot, 2024).

Grille de maturité de la tech dans les pratiques de conduite du changement :

Autissier et Moutot ont proposé une matrice de maturité avec en fonction de la diffusion des outils de conduite du changement et de la culture du changement du management (2023). Ils distinguent 4 étapes :

Étape 1 - Initiation tech : C'est le premier pas vers l'automatisation avec une analyse d'impacts automatisée avec des outils simples. La communication est complètement dématérialisée. La formation est également dématérialisée avec des supports distanciels et asynchrones et des outils de Micro-Learning. Des indicateurs de pilotage sont obtenus par des enquêtes quantitatives et qualitatives.

Étape 2 - Tech partielle : Toute la partie diagnostic est automatisée avec des outils du type Chat bot, des algorithmes dédiés et l'expérimentation de l'outil Impact Factors.

Étape 3 - Tech généralisée : Pour Autissier et Moutot, « La troisième étape est celle de la montée en puissance de la tech avec une volonté d'avoir un schéma d'ensemble change tech et pas seulement des expérimentations partielles. L'élément clé est la proposition d'un portail change tech dédié qui sert d'outil central avec des applications de diagnostic en IAG (Étude d'impacts, analyse des résistances, propositions de stratégies), des applications de communication en mode IAG tels que Amplify, des DAP pour la formation, des outils d'analyse sémantique pour le contenu des échanges en ateliers

déployés et un cockpit de pilotage en captant des différents outils de la data directe et indirecte. »

Étape 4 - Data Change : La dernière étape fait office de cible à atteindre et en même temps de référentiel du change tech à date. « On parle à ce niveau de Change Factory ... il y a dans sa définition une part de prospective eu égard aux promesses technologiques de l'IA générative mais cette cible permettra une mise en mouvement vers un état qui sera peut-être différent mais constitutif d'une réalité de fonctionnement Change tech. » notent Autissier et Moutot (2024).

Le Shadow Gen AI

Ce terme caractérise le phénomène qui consiste à ce que les individus utilisent les technologies d'IA Générative de manière individuelle et privée à partir des outils accessibles gratuitement ou pour des sommes abordables pour leurs activités professionnelles sans en faire mention et sans avoir l'autorisation de leur entreprise (CHARRUYER, 2025).

Une enquête réalisée en mai et juin 2025 par la Chaire ESSEC du changement permet de mieux comprendre comment les usages privés de l'IA constitue une variable d'adoption de l'IA dans le monde professionnel avec une risque de Shadow Gen AI. 90% déclarent avoir des usages professionnels des outils d'IA. Seulement 20% utilisent uniquement les outils proposés par leur entreprise pour les usages pro. 47% utilisent des outils d'IA personnel et 33% les deux. (AUTISSIER, MOUTOT et GUILLARD, 2025). L'émergence du Shadow Gen AI est une opportunité pour réinterroger les modèles d'adoption technologique en termes de psychologie comportementale et proposer des approches de transition avec ces modèles et leur contenu.

Lors du passage à l'échelle de l'IA Gen, la fonction RH conserve l'ensemble de ces rôles (agent du changement, avocat des salariés, expert fonctionnel, développeur du capital humain...), tel que défini par le modèle d'Ulrich qui reste la boussole mais pour lesquels les points cardinaux se déplacent : du « faire » vers le « faire-faire, contrôler, expliquer, accompagner ».

L'intégration de l'IA générative créera de nouveaux rôles RH centrés sur la gouvernance éthique et la conception des solutions IA. (GUILLARD et PERETTI, 2025). Enfin, dans le cadre de l'adoption de l'IA, la DRH jouera un rôle de régulation dans le cadre des usages internes (conception et suivi de l'application - charte, code éthique, sanctions). Cette régulation est rendue nécessaire par le développement du Shadow Gen AI. ●

Références :

- AUTISSIER D., MOUTOT J.-M. et GUILLARD A. (2025), « Shadow Gen AI : Tout le monde utilise l'IA sans le dire », à paraître in *Question(s) de Management*, N°75, septembre 2025
- AUTISSIER D., MOUTOT J.-M. (2024), « Grille de maturité Change Tech : Évaluer la maturité technologique de vos dispositifs de conduite du changement », *Questions de Management*, N° 50, 113-122
- CHARRUYER F. (2025), « L'accélération technologique et le défi du Shadow Gen AI : l'effet Reine Rouge », in *Expertises*, janvier 2025, pp 24-28
- FRIMOUSSE S. et PERETTI J.-M. (2024), « Change tech : Apports et limites de la technologie dans la conduite du changement. », *Questions de Management*, N° 50, 137-140.
- GUILLARD A. et PERETTI J.-M. (2025), « Transformation des rôles et missions RH par l'IA Générative : Implications pour l'Audit Social et la Soutenabilité des Organisations », *IAS*, 26^{ème} Université de printemps de l'IAS, 22 et 23 mai 2025
- GUILLARD A., LE GOFF P., MAGNANI F. et PERETTI J.-M. (2025), *Étude RH 2025, Essec chaire du changement*, juillet 2025.
- PERETTI J.-M. (2025), « Change Tech : apports et limites de l'IA pour la transformation de l'organisation », (Im)pertinences, *Revue de l'Académie de l'Éthique*, N°15, printemps 2025, 91-96