



MÉMOIRE D'EXPERTISE

**La fabrique de la décision RH
en contexte d'incertitude,
à l'épreuve de l'intelligence artificielle**

Rédigé par

Sabine ARANDEL · Damien MONTVERNAY · Alain SOMVANG

Directeur de mémoire : François PICHAULT

Promotion 22 — Soutenance : 9 octobre 2026

Remerciements

Dix-huit mois se seront écoulés depuis le démarrage de la formation lorsque nous soutiendrons ce mémoire devant le jury. Dix-huit mois marqués par les rencontres, les apprentissages, les frictions, les satisfactions, les déceptions, les doutes, les difficultés, le plaisir, l'émulation et l'humour. Tout cela aura contribué, nous le souhaitons, à faire de nous de meilleurs professionnels et de meilleures personnes.

Ce chemin aura surtout été un chemin partagé, et la liste des personnes que nous devons remercier est longue ; elle traduit la nature même de ce programme, construit autour de la collaboration.

Nous commençons par l'institution, l'Université Paris-Dauphine PSL, et par notre directeur de programme, Fabien Blanchot : l'aventure aura commencé grâce à lui, elle s'achève avec lui pour notre promotion, et nous souhaitons que de nombreuses promotions bénéficient encore de son savoir, de son exigence et de son humanité. À ses côtés, Frédérique Bastid nous a accompagnés avec professionnalisme, rigueur et bienveillance dans les méandres de l'institution comme dans l'organisation de notre quotidien.

Notre directeur de mémoire, François Pichault, a accepté d'apporter ses lumières sur nos envies et a su, lors de nos différentes réunions, nous recadrer avec beaucoup de finesse. Il nous a obligés à confronter nos points de vue, à expliciter nos raisonnements et à ne laisser passer aucun malentendu : ce mémoire lui doit sa méthode autant que sa direction.

Tous nos professeurs méritent d'être cités. Dans leur diversité et leurs personnalités, ils ont contribué à notre évolution constante sur ces dix-huit mois, et les richesses qu'ils ont partagées si généreusement nous auront fait grandir.

Nos employeurs qui ont rendu possible notre inscription, et qui ont participé très concrètement à nos apprentissages tant par le temps octroyé que par les cas d'entreprise fournis.

Les deux promotions que nous avons côtoyées, la 21 et la 23, nous ont permis d'élargir le cercle, de recevoir et de transmettre.

Les participants de notre promotion, devenus collègues de travail, devenus complices, devenus amis, Amine, Camille, Fatima, Franck, Karima, Vanessa : vous avez su créer cette atmosphère unique, ces moments entre rires et larmes, ces échanges stimulants autant que ressourçants.

Nos vingt-six interlocuteurs de terrain, enfin, qui nous ont consacré une heure de leur temps et une grande liberté de parole : ce mémoire est fait de leurs mots.

Et nos familles : vous avez subi nos absences et nos présences trop occupées, nos inquiétudes, nos rendez-vous des week-ends et des vacances, nos discussions et nos retours de formation éloignés de vos réalités, et vous avez continué à nous soutenir. Un grand merci à tous.

Résumé

Comment se fabriquent les décisions des directions des ressources humaines lorsque le calcul ne suffit plus ? L'arrivée de l'intelligence artificielle générative place la fonction RH dans une double position : elle doit décider *de* l'IA (l'adopter ou non, pour quels usages, avec quels garde-fous) sans pouvoir en calculer les effets, et décider *avec* l'IA dans l'instruction de ses propres décisions. À partir d'une revue de 24 articles organisée autour de trois champs (décision et incertitude, IA et algorithmes, fonction RH), nous formulons une question générale et quatre sous-questions que la littérature pose sans les trancher : les bases de la décision d'adoption, le maintien du jugement humain, la redistribution des capacités d'action et le devenir de la fonction RH. Une enquête qualitative inductive, fondée sur 26 entretiens semi-directifs conduits d'avril à juin 2026 auprès de décideurs RH d'organisations de 20 à 220 000 salariés, analysés par codage thématique selon la démarche de Gioia et appuyés par une analyse lexicométrique, y répond. Aucune organisation n'a décidé d'adopter l'IA par le calcul : la décision se prend par construction de sens (pari, mimétisme, récit, test). Le dernier mot humain est revendiqué sans exception, mais il repose sur des garde-fous individuels que les décideurs savent fragiles ; la gouvernance suit les usages au lieu de les précéder, et parle le langage de la conformité plus que celui de l'éthique. Trois apports du terrain à la littérature sont proposés : la rupture de la chaîne d'apprentissage des métiers, le renversement de l'asymétrie d'information au profit des salariés et de leurs représentants, et l'agentisation des processus RH. Un modèle de la décision à deux étages et six recommandations aux directions RH en découlent.

Mots-clés : décision RH ; fabrique de la décision ; incertitude radicale ; intelligence artificielle ; IA générative ; sensemaking ; jugement humain ; gouvernance de l'IA ; shadow AI ; agentisation.

Abstract

How are human resource decisions made when calculation is no longer enough? Generative AI places the HR function in a dual position: it must decide *about* AI (whether to adopt it, for which uses, with which safeguards) without being able to compute its effects, and decide *with* AI when instructing its own decisions. Drawing on a review of 24 articles organised around three fields (decision and uncertainty, AI and algorithms, the HR function), we formulate a general research question and four sub-questions that the literature raises without settling: the grounds of the adoption decision, the persistence of human judgement, the redistribution of capacities for action, and the future of the HR function. An inductive qualitative study answers them, based on 26 semi-structured interviews conducted between April and June 2026 with HR decision-makers in organisations ranging from 20 to 220,000 employees, analysed through thematic coding following the Gioia methodology and supported

by a lexicometric analysis. No organisation decided to adopt AI on the basis of a calculation: the decision is made through sensemaking (a bet, imitation, a narrative, a test). The human final say is claimed without exception, yet it rests on individual safeguards that decision-makers themselves describe as fragile; governance follows usage rather than preceding it, and speaks the language of compliance rather than ethics. Three contributions of the field to the literature are proposed: the breaking of the professional learning chain, the reversal of information asymmetry in favour of employees and their representatives, and the “agentisation” of HR processes. A two-tier model of decision-making and six recommendations for HR departments follow.

Keywords: HR decision-making; radical uncertainty; generative artificial intelligence; sensemaking; human judgement; AI governance; shadow AI; agentisation.

Sommaire

Remerciements.....	2
Résumé	3
Abstract	3
Sommaire	5
Liste des figures	8
Liste des tableaux	8
Glossaire et liste des abréviations	9
Partie 1. Introduction générale	11
1.1 Un constat inaugural : une décision majeure prise sans preuve	11
1.2 La genèse du sujet et le choix de l'angle décisionnel	11
1.3 Le contexte sociétal de l'irruption de l'IA générative	12
1.4 Les questionnements des entreprises face à l'intelligence artificielle	13
1.5 Les données chiffrées du phénomène : promesses, adoption, effets.....	14
1.6 Le sujet de départ et la démarche de recherche	15
Partie 2. Revue de littérature	16
2.1 Méthode : des trois grands thèmes du sujet au corpus d'articles	16
2.1.1 Les trois champs de recherche.....	16
2.1.2 Constitution et traitement du corpus.....	19
2.2 Décider sous incertitude radicale en présence de l'IA : du calcul au sensemaking (AxB : Décision et incertitude x IA et algorithmes)	20
2.2.1 Décider d'adopter l'IA : une décision stratégique prise avant que les bénéfices ne soient stabilisés	21
2.2.2 Décider dans la conception de l'IA : la décision algorithmique est fabriquée avant son usage	22
2.2.3 Décider à partir de l'IA : entre aide à la décision, délégation et responsabilité humaine.....	23
2.3 La fonction RH face à l'IA : acceptation, augmentation et garde-fous (BxC : IA et algorithmes x fonction RH).....	25
2.3.1 L'IA comme augmentation des activités RH plutôt que substitution du jugement humain	25
2.3.2 Garder l'humain décisionnaire : condition de légitimité, de responsabilité et de justice perçue	26
2.3.3 Biais, opacité et incertitude : les conditions critiques de l'acceptabilité.....	27
2.3.4 La gouvernance comme médiation entre performance, confiance et responsabilité.....	28
2.4 Pouvoir, contrôle et justice perçue : ce que l'algorithme fait aux acteurs de la décision RH (AxBxC : décision et incertitude x IA et algorithmes x fonction RH).....	29
2.4.1 Les bases théoriques de la justice organisationnelle : distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle	30
2.4.2 La justice perçue est fragilisée par la substitution algorithmique.....	30
2.4.3 Efficacité, équité et responsabilité ne se recouvrent pas toujours.....	31
2.4.4 Point d'attention : des pistes d'analyses à développer	32
2.5 La transformation de la fonction RH face à l'incertitude (AxC : décision et incertitude x fonction RH)	34
2.5.1 La fonction RH transformée	34
2.5.2 Une fonction RH transformatrice : orchestrer l'adoption, la confiance et la gouvernance de l'IA	37
2.6 Conclusion de la revue de littérature : quatre enseignements et deux questions d'intérêts	39
2.7 Problématisation : la question générale et les quatre sous-questions	40

Partie 3. Étude empirique : méthode et analyse des entretiens	41
3.1 Le design de l'enquête	41
3.2 L'identification des questions : la grille d'entretien	42
3.3 Le panel.....	43
3.4 L'analyse principale : thématique, par codage inductif.....	45
3.4.1 Pourquoi la démarche de Gioia ?.....	45
3.4.2 Deux grilles de lecture de la diversité de l'échantillon : profils de décideurs et contextes organisationnels	46
3.4.3 La qualité de l'analyse : quatre contrôles	48
3.4.4 L'usage de l'IA dans le traitement du matériau	51
3.5 L'analyse d'appui : la lexicométrie.....	52
3.6 Les limites du dispositif	53
3.7 Les résultats : ce que disent les décideurs RH, à travers les grands thèmes	55
3.7.1 Sur quelles bases se décide l'adoption de l'IA (SQ1).....	58
3.7.2 Le maintien du jugement humain dans la décision assistée (SQ2 : le décideur)	59
3.7.3 Les garde-fous et la régulation des usages : l'éthique dite en vocabulaire de conformité (SQ2 : l'organisation)	59
3.7.4 La redistribution des capacités d'action : le pouvoir vécu sans être nommé (SQ3)	61
3.7.5 Ce que devient la fonction RH, et l'horizon de l'agentisation (SQ4)	62
Partie 4. Les résultats confrontés à la revue de littérature	63
4.1 Le protocole de confrontation et l'échelle des verdicts	63
4.2 Les résultats de la littérature confirmés par le terrain	65
4.2.1 La primauté du jugement humain dans la décision assistée	65
4.2.2 La construction de sens dans la décision d'adoption	66
4.2.3 Le déficit de preuves sur les bénéfices de l'IA	67
4.3 Les résultats nuancés par le terrain	68
4.3.1 La frontière humain/machine : institutionnalisation et pérennité.....	68
4.3.2 Le statut de l'éthique : de l'éthique-problème à l'éthique-gouvernance.....	68
4.3.3 L'économie de la confiance : aversion, sur-confiance et menace identitaire	69
4.4 Les résultats non corroborés sur le panel.....	70
4.4.1 L'écart entre la gouvernance prescrite et les pratiques observées	70
4.4.2 Le transfert informationnel vers l'employeur : un mécanisme non observé, un mécanisme inverse documenté	71
4.4.3 Le management algorithmique intégral : un cas-limite absent du panel.....	72
4.5 Les apports du terrain à la littérature.....	72
4.5.1 La rupture de la chaîne d'apprentissage des métiers	72
4.5.2 Le renversement de l'asymétrie d'information.....	73
4.5.3 L'agentisation des processus RH et l'IA générative généraliste.....	74
4.5.4 Un modèle intégrateur : la fabrique de la décision à deux étages.....	75
4.5.5 Trois configurations : pourquoi les mêmes causes ne produisent pas les mêmes effets	77
4.6 Les cadres théoriques appelés par les résultats : analyse stratégique et sociomatérialité.....	78
4.7 Les limites de la confrontation	79
Partie 5. Nos pistes et recommandations pour les DRH	80
5.1 La réponse à la problématique.....	80

5.2 Les recommandations aux directions RH.....	81
5.2.1 R1 — <i>Outiller la souveraineté du jugement et protéger la chaîne d'apprentissage</i>	82
5.2.2 R2 — <i>Évaluer l'IA par la capacité acquise, à défaut d'un rendement calculable</i>	83
5.2.3 R3 — <i>Canaliser plutôt qu'interdire : le shadow AI comme révélateur de besoin</i>	84
5.2.4 R4 — <i>Passer de la régulation corrective à l'anticipation, sans tuer l'expérimentation</i>	85
5.2.5 R5 — <i>Se saisir de la recomposition informationnelle avant d'y être contraint</i>	86
5.2.6 R6 — <i>Préparer l'agentisation : gouvernance, compétences et condition de la donnée</i>	87
5.3 Une cohérence d'ensemble	88
Partie 6. Conclusion générale	89
6.1 Le tableau de la ligne conductrice	89
6.2 Perspectives de recherche	91
6.3 Ce que nous retenons.....	92
Bibliographie.....	94
Corpus de la revue de littérature (A01–A25).....	94
Cadres d'éclairage et références complémentaires	96
Références méthodologiques.....	96
Sources citées indirectement à travers le corpus.....	97
Textes réglementaires et sources institutionnelles.....	98
Annexes	99
Annexe O. Notre propre fabrique de la décision : retour sur douze mois de travail collectif.....	99
Annexe A. Fiches de lecture des 24 articles (A01–A25).....	103
Annexe B. Grille d'entretien et correspondance questions ↔ thèmes de la revue	108
Annexe C. Le prompt de dépouillement des transcriptions (reproduit intégralement)	110
Annexe D. Tableau détaillé du panel (26 entretiens).....	111
Annexe E. Figure de structure des données (Gioia) et livre de codes.....	112
Annexe F. Matrice de confrontation terrain-littérature (verdicts article par article).....	117
Annexe G. Analyse lexicométrique : méthode, résultats et précautions	128
Annexe H. Annexe réflexive : l'usage de l'IA dans le traitement du mémoire	130

Liste des figures

<i>Figure 3.1 : Rythme de production des codes par thème au fil des 26 entretiens</i>	<i>50</i>
<i>Figure 3.2 : Structure des données, des codes aux dimensions agrégées</i>	<i>58</i>
<i>Figure 4.1 : Le modèle de la décision à deux étages</i>	<i>77</i>

Liste des tableaux

<i>Tableau 2.1 : Thèmes de la revue</i>	<i>21</i>
<i>Tableau 3.1 : Composition de l'échantillon (organisations désignées par leur code, conformément à la règle d'anonymat énoncée ci-dessous)</i>	<i>45</i>
<i>Tableau 3.2 : Les deux grilles de lecture de la diversité de l'échantillon : profils de décideurs et contextes organisationnels</i>	<i>48</i>
<i>Tableau 3.3 : Ordre d'apparition des huit thèmes au fil des entretiens (saturation thématique)</i>	<i>50</i>
<i>Tableau 3.4 : Résultats des trois contrôles manuels croisés</i>	<i>51</i>
<i>Tableau 3.5 : Poids des thèmes mobilisés</i>	<i>59</i>
<i>Tableau 4.1 : Bilan des verdicts sur les 24 articles du corpus.....</i>	<i>65</i>
<i>Tableau 5.1 : Les six recommandations, leur fondement empirique et leur statut.....</i>	<i>83</i>
<i>Tableau 6.1 : Le fil conducteur du mémoire, des sous-questions aux recommandations</i>	<i>92</i>
<i>Tableau D.1 : Le panel des 26 entretiens, avec le rattachement de chaque répondant aux deux grilles de lecture</i>	<i>113</i>
<i>Tableau E.1 : Les trois dimensions agrégées, leur composition, leur principe et leur exploitation dans le mémoire.</i>	<i>114</i>
<i>Tableau E.2 : Les 48 concepts de premier ordre, par thème.</i>	<i>115</i>
<i>Tableau E.3 : Le livre de codes, définitions et critères d'exclusion.</i>	<i>116</i>
<i>Tableau E.4 : Émergence spontanée par enquêteur.</i>	<i>117</i>
<i>Tableau E.5 : Extrait de la grille de codage, six segments illustrant le format.....</i>	<i>118</i>
<i>Tableau F.1 : Tableau synoptique des verdicts, article par article</i>	<i>120</i>

Glossaire et liste des abréviations

Abréviations

IA — Intelligence artificielle · IAG — Intelligence artificielle générative · LLM — *Large Language Model* (grand modèle de langage) · DRH — Direction / directeur des ressources humaines · HRBP — *Human Resources Business Partner* · CPO — *Chief People Officer* · CHRO — *Chief Human Resources Officer* · RRH — Responsable des ressources humaines · IRP — Instances représentatives du personnel · CSE — Comité social et économique · DSI — Direction des systèmes d'information · AI Act — Règlement (UE) 2024/1689 sur l'intelligence artificielle · RGPD — Règlement général sur la protection des données · CNIL — Commission nationale de l'informatique et des libertés · ROI — Retour sur investissement · ATS — *Applicant Tracking System* (logiciel de gestion des candidatures) · SIRH — Système d'information des ressources humaines · TAM — *Technology Acceptance Model* · CAH — Classification ascendante hiérarchique · AFC — Analyse factorielle des correspondances · SQ1 à SQ4 — Sous-questions de recherche · A01 à A25 — Articles du corpus de la revue de littérature · E01 à E26 — Entretiens du panel · T1 à T8 — Thèmes du codage inductif · P1 à P4 — Profils de décideurs · C1 à C4 — Contextes organisationnels · CONT1 à CONT3 — Contrôles manuels croisés · TL1 à TL7 — Thèmes transversaux de la revue de littérature (tableau 2.1) · TE1 à TE6 — Thèmes émergents du terrain (annexe F).

Principales définitions

Décision RH. Nous entendons par décision RH tout choix engageant, pris ou instruit par la fonction ressources humaines, qui affecte des personnes (recruter, promouvoir, évaluer, former, rémunérer, sanctionner, négocier) ou l'organisation du travail, et qui doit se justifier devant des tiers. Nous en distinguons deux moments dans ce mémoire : la décision *d'adopter* l'IA et les décisions prises *avec* elle (section 2.1.1).

Fabrique de la décision. Le processus concret par lequel une décision se construit (qui l'instruit, qui la porte, qui l'arbitre, comment elle se justifie), par opposition à une conception de la décision comme acte ponctuel et rationnel (section 1.6).

Incertitude radicale. Situation dans laquelle les issues ne sont pas énumérables et les probabilités ne peuvent pas être assignées, par opposition au risque calculable (Bastian et al., 2025 ; Mackenzie, 2025).

Sensemaking (construction de sens). Processus par lequel les acteurs donnent rétrospectivement un sens à une situation équivoque et rendent l'action possible là où le calcul est impuissant (Weick, 1995).

Shadow AI. Usages non déclarés d'outils d'IA générative grand public à des fins professionnelles, en dehors de tout cadre défini par l'organisation. Nous conservons l'expression anglaise, passée dans l'usage professionnel, et écrivons « IA » partout ailleurs.

Agent IA. Système logiciel fondé sur un modèle de langage, capable d'enchaîner de manière autonome plusieurs actions (rechercher, rédiger, appeler d'autres outils, déclencher une étape de processus) pour atteindre un objectif fixé par un humain, sans intervention à chaque étape.

Agentisation. Délégation de séquences entières d'un processus (et non plus de tâches isolées) à un ou plusieurs agents IA paramétrés et supervisés par les équipes, l'humain conservant la définition de l'objectif, le contrôle des sorties et l'arbitrage final.

Sycophantie (complaisance de l'outil). Tendance d'un système d'IA conversationnelle à produire des réponses qui vont dans le sens de son interlocuteur plutôt que de le contredire. Identifiée par plusieurs répondants comme le principal facteur de sur-confiance dans la décision assistée.

Biais d'automation. Tendance du décideur à suivre une recommandation algorithmique parce qu'elle se présente comme objective, transformant l'aide à la décision en quasi-décision (Lacroux et Martin-Lacroux, 2021).

Éthique-gouvernance / éthique-problème. Distinction proposée par ce mémoire entre l'éthique comme dispositif de conformité (chartes, comités, RGPD) et l'éthique comme question instruite (biais, équité, justice des décisions) (section 4.3.2).

Human-in-the-loop (humain dans la boucle). Principe selon lequel un humain conserve, dans un processus assisté par l'IA, la capacité d'examiner, de corriger ou d'écarter la recommandation du système avant qu'une décision ne produise ses effets. Le corpus en propose une lecture normative, comme garantie de jugement et de justice (sections 2.3 et 2.4), et une lecture critique, comme dispositif de report de la responsabilité sur l'utilisateur final (Coron et Porcher, 2026).

Management algorithmique. Environnement de travail dans lequel les emplois sont attribués, optimisés et évalués par l'intermédiaire d'algorithmes et de données (Lee et al., 2015, repris par Bertolucci, 2023) ; il se caractérise par la surveillance constante, l'évaluation permanente, l'application automatique de décisions, l'interaction avec un système plutôt qu'avec des humains et une faible transparence.

IA générative / IA symbolique. L'IA générative désigne les systèmes fondés sur un grand modèle de langage qui produisent un contenu nouveau (texte, image, code) par prédiction statistique ; l'IA symbolique désigne les systèmes à base de règles écrites à l'avance, déterministes et explicables par construction, dont relève une part importante des outils RH installés (moteurs de présélection, grilles de scoring).

Explicabilité. Capacité à rendre compréhensibles, pour les personnes concernées, les critères et le raisonnement qui conduisent à une recommandation ou à une décision assistée par l'IA.

Partie 1. Introduction générale

1.1 Un constat inaugural : une décision majeure prise sans preuve

« Il y a un train qui passe. On sait qu'on ne peut pas ne pas être dedans ».

Cette phrase, prononcée au printemps 2026 par une DRH d'un groupe agricole de deux mille salariés, résume la tension du mémoire. La décision qu'elle décrit, introduire l'IA dans l'organisation et dans la fonction RH, est majeure, prise sans preuve, et sous pression. C'est une décision majeure : elle engage les métiers, les compétences, les effectifs et, à terme, la manière même dont les décisions concernant les personnes seront fabriquées. C'est une décision prise sans preuve : la même interviewée reconnaît, quelques minutes plus tard, que « on va faire des économies, on va gagner en efficacité mais on ne sait pas le mesurer. On ne sait pas appréhender le ROI ». Et c'est une décision prise sous la pression du mouvement général : le train passe, il n'attendra pas, et l'alternative, rester à quai, n'est pas véritablement envisagée.

Une décision stratégique dont le retour sur investissement est reconnu comme incalculable à ce jour, mais qui ne peut pas ne pas être prise : voilà, en une phrase de DRH, le paradoxe qui a mis ce mémoire en mouvement. Comment se fabriquent les décisions RH quand le calcul ne suffit plus ? Qui décide, sur quelles bases, avec quelle légitimité ? Et que fait, en retour, cette nouvelle donne technologique aux décideurs eux-mêmes, à leur jugement, à leurs métiers et aux équilibres de pouvoir dans lesquels ils s'inscrivent ?

1.2 La genèse du sujet et le choix de l'angle décisionnel

Le point de départ de notre groupe de travail n'est pas la technologie : c'est la décision. Praticiens des ressources humaines dans trois organisations différentes, nous partageons, en entrant dans l'Executive MBA, une même interrogation sur ce que l'on pourrait appeler la fabrique de la décision RH : qui décide réellement (le DRH, le dirigeant, le manager, le juriste, l'outil) ? Sur quelles bases (l'analyse, l'intuition, la norme, le précédent, la conviction) ? Et avec quelle légitimité, dans des situations où le calcul ne suffit pas (un plan de restructuration, une promotion contestée, une négociation sociale tendue, un recrutement stratégique) ? La gestion de l'humain est, par nature, un territoire de décisions difficilement calculables : elles portent sur des personnes, engagent des trajectoires humaines et organisationnelles, se prennent dans l'ambiguïté, et se justifient devant des tiers souvent en attente de rationnel (comex, actionnaires).

L'intelligence artificielle s'est imposée à nous comme terrain d'observation privilégié de cette fabrique, pour une raison précise : elle place simultanément la fonction RH dans deux positions décisionnelles

distinctes. La fonction doit d'abord décider *de* l'IA (l'adopter ou non, pour quels usages, avec quels garde-fous, à quel rythme) alors même qu'aucun élément probant ne permet d'en calculer les effets. Elle doit ensuite, dès lors qu'elle a adopté l'outil, décider *avec* l'IA (s'en servir dans l'instruction de ses propres décisions, du recrutement à la formation, de la rémunération au dialogue social). Cette dualité fait de l'arrivée de l'IA un moment d'observation exceptionnel : rarement une fonction support aura eu à décider, en si peu de temps, à la fois d'une technologie et avec elle.

Il y a aussi, dans ce choix de sujet, un déclencheur biographique que nous assumons : l'Executive MBA lui-même. Le moment de formation a fonctionné, pour nous trois, comme un moment de conscientisation de l'arrivée de l'IA dans nos organisations. La découverte que des questions que chacun rencontrait isolément dans son entreprise (faut-il faire déployer l'IA et comment la faire adopter ? Que faire des usages clandestins ? Faut-il laisser l'IA présélectionner des candidats ? Jusqu'où laissons-nous l'usage de l'IA dans la décision ? Qui doit gouverner le sujet ?) étaient en réalité les mêmes partout, et sans réponse établie nulle part. Cet effet de conscientisation par la formation, nous le retrouverons d'ailleurs sur notre terrain, dans les mots d'une Responsable RH du secteur aéronautique : « ça ne m'avait jamais intéressé avant le MBA ».

Une précision d'angle, enfin, qui commande tout ce qui suit : ce mémoire ne porte pas sur ce que l'IA sait faire. Il ne recense pas les outils, ne compare pas les solutions, ne prédit pas les capacités futures des modèles. Il porte sur ce que l'arrivée de l'IA *fait aux décisions et aux décideurs* : l'angle est décisionnel et organisationnel, non technologique.

1.3 Le contexte sociétal de l'irruption de l'IA générative

Notre questionnement s'inscrit dans une séquence historique singulière, qui mérite d'être caractérisée en trois traits.

Le premier trait est une diffusion sans précédent, et surtout d'une forme inédite. Depuis la mise à disposition du grand public de ChatGPT fin 2022, suivie de Copilot, Claude, Mistral ou Gemini, l'IA générative est entrée dans les organisations *par les individus* : les salariés s'en sont saisis sur leurs téléphones et leurs postes de travail, souvent à l'insu de leur hiérarchie, plus vite que les cadres collectifs (chartes, comités, décisions d'équipement) ne pouvaient se constituer pour en décider. Ce schéma inverse le modèle classique de l'adoption technologique descendante, où la direction des systèmes d'information choisit, déploie et forme. Ici, l'usage précède la décision : le phénomène dit du *shadow AI*, ces usages non déclarés d'outils grand public à des fins professionnelles, précède presque partout la position officielle de l'organisation. Pour une fonction RH dont le métier est précisément d'organiser les cadres collectifs du travail, cette inversion est en soi un événement.

Le deuxième trait est un débat public saturé de promesses et de peurs. D'un côté, des annonces de gains de productivité spectaculaires, portées par les éditeurs et relayées par les cabinets de conseil ; de l'autre, la crainte massive de la substitution des emplois et de la transformation des métiers, entretenue par un imaginaire collectif ancien. Entre les deux, une régulation naissante : l'AI Act européen (règlement UE 2024/1689), premier cadre juridique complet au monde sur l'intelligence artificielle, le RGPD pour la protection des données personnelles et, en France, la doctrine de la CNIL interdisant qu'une décision produisant des effets juridiques soit fondée sur le seul traitement automatisé (Lacroux et Martin-Lacroux, 2021). Le décideur RH de 2026 décide donc dans un triple bruit : celui des promesses commerciales, celui des peurs sociales, celui d'un droit en construction.

Le troisième trait est la position singulière de la fonction RH dans cette transformation : elle est en première ligne, et elle l'est trois fois. Elle est *objet* de la transformation — ses propres processus (recrutement, formation, administration, paie) figurent parmi les plus exposés à l'automatisation. Elle est *actrice* de la transformation — c'est à elle qu'incombent l'accompagnement des métiers, le développement des compétences et la conduite du changement. Elle est enfin *régulatrice* de la transformation — garante des emplois, de l'équité des décisions et du dialogue social, elle est comptable de la manière dont l'organisation traite ceux que la technologie affecte. Peu de fonctions cumulent ainsi les trois positions ; c'est ce cumul qui fait de la décision RH un poste d'observation privilégié.

1.4 Les questionnements des entreprises face à l'intelligence artificielle

Ce contexte se traduit, dans les organisations, par une série de questions très concrètes, celles-là mêmes que nous rencontrons dans nos entreprises respectives, questions qui évoluent très rapidement, et que nous retrouvons, systématisées, tout au long de ce mémoire.

La première famille de questions porte sur l'adoption : faut-il y aller, et sur quelles bases ? La question serait banale si elle pouvait être instruite comme un investissement ordinaire ; or le retour sur investissement est à date, de l'aveu général, incalculable. Les bénéfices promis excèdent largement les preuves disponibles, comme la littérature récente l'objective (Ncube et al., 2025) et comme nos interviewés le formulent sans détour. S'y ajoute la question du *shadow AI* : que faire de ces usages clandestins qui, partout, précèdent la décision officielle ? Faut-il les interdire, les tolérer, les équiper ? L'organisation qui n'a pas décidé d'adopter l'IA découvre qu'elle l'a, de fait, déjà adoptée.

La deuxième famille de questions porte sur le périmètre : quelles décisions RH peut-on confier à l'IA, lesquelles peut-on seulement assister, lesquelles faut-il interdire ? Où placer la frontière entre le jugement humain et la recommandation algorithmique et surtout, comment la faire tenir dans le temps, sous la pression conjointe des gains d'efficacité et de l'amélioration continue des outils ? Un tri de CV automatisé, une synthèse d'entretiens annuels, une préconisation de mobilité, une aide à la

décision disciplinaire ne posent pas les mêmes questions ; toutes exigent pourtant une doctrine que peu d'organisations ont écrite.

La troisième famille de questions porte sur l'encadrement et sur sa réception sociale : les instruments disponibles, chartes d'usage, outils sécurisés, comités ad hoc, formation, arrivent après les usages et peinent à les rattraper. Et comment répondre à la peur des salariés, que les directions des ressources humaines voient monter dans leurs organisations ? « Ils ont peur d'être virés, d'être remplaçables », résume la CHRO d'un éditeur de logiciels de notre panel. La question de l'IA n'est pas seulement une question d'outillage : c'est une question de contrat social interne.

1.5 Les données chiffrées du phénomène : promesses, adoption, effets

Quatre séries de chiffres, rencontrées au fil de notre revue de littérature puis de notre terrain, ont achevé de nous convaincre que le sujet méritait une enquête. Nous les livrons ici comme autant d'interpellations.

La première série mesure l'écart entre les promesses et les preuves. Sur 51 études empiriques consacrées aux effets de l'IA sur les pratiques RH et recensées par une revue systématique récente, 9 seulement offrent des résultats quantifiables, et 2 seulement des preuves chiffrées (Ncube et al., 2025) : la littérature revendique des bénéfices très supérieurs à ce qu'elle démontre. Dans le même sens, « moins d'un tiers des organisations » auraient pleinement intégré l'IA à leurs processus RH (Bersin, cité par Bose, 2025). Le champ tout entier, selon les termes mêmes de Ncube et al. (2025), demeure un « *work in progress* ».

La deuxième série mesure une adoption réelle mais profondément inégale et très en deçà des annonces. Selon l'enquête SHRM de 2024, citée par Davis (2024), 26 % des professionnels RH utilisent l'IA ; parmi eux, 64 % l'utilisent pour le recrutement, et 1 % seulement pour des décisions de licenciement. En regard, les discours commerciaux promettent des gains de 30 à 40 % d'efficience, et l'un des éditeurs rencontrés par une organisation de notre panel annonçait « 70 à 90 % de productivité » sur le processus outillé. L'écart entre ces deux ordres de grandeur : l'adoption effective mesurée et la promesse vendue, est précisément l'espace dans lequel les décideurs doivent se prononcer.

La troisième série documente des effets pervers déjà mesurés. Selon l'étude Harvard Business School/Accenture (2021, citée par Bertolucci, 2023), 88 % des employeurs reconnaissent que leurs processus de présélection automatisés écartent des candidats qualifiés. Et l'expérimentation de Cai et al. (2024) établit que le tri de CV réalisé par une IA est perçu comme significativement moins juste qu'un tri humain identique, en particulier par les candidats rejetés. Autrement dit : les dispositifs déployés au

nom de l'efficacité produisent des coûts d'exclusion et de légitimité que leurs promoteurs commencent seulement à documenter.

La quatrième série, enfin, signale qu'un basculement est en cours et qu'il est rapide. Aux pôles avancés de notre terrain, l'usage de l'IA n'est plus expérimental mais systémique : « 94 % de la population RH mondiale [du groupe] se sert de nos solutions d'IA générative quotidiennement », nous dira le HRBP d'un éditeur mondial de logiciels. Au même moment, d'autres organisations de notre panel n'ont encore aucun usage RH structuré. Cet écart entre des organisations où l'IA est déjà l'infrastructure quotidienne de la fonction et des organisations qui découvrent le sujet est le fait marquant de la période : le sujet se décide maintenant, dans cet écart, et c'est ce moment de bascule que notre enquête photographie.

1.6 Le sujet de départ et la démarche de recherche

De ce qui précède, nous tirons la formulation de notre sujet de départ : *La fabrique de la décision RH, en contexte d'incertitude, à l'épreuve de l'intelligence artificielle*. Le terme de « fabrique » est choisi à dessein : il désigne le processus concret par lequel une décision se construit (qui l'instruit, qui la porte, qui l'arbitre, comment elle se justifie) par opposition à une conception de la décision comme acte ponctuel et rationnel. Et la formule « à l'épreuve de l'intelligence artificielle » désigne les deux « moments » du phénomène : la décision d'adopter l'IA, et les décisions que les acteurs prennent désormais avec elle.

Notre démarche pour instruire ce sujet est la suivante. La deuxième partie construit une revue de littérature à partir des trois grands champs que croise le sujet : la fabrique de la décision, le positionnement des directions / fonctions RH face à l'incertitude, et l'intelligence artificielle. Elle constitue un corpus de 24 articles, analysé en quatre sections thématiques : la décision sous incertitude radicale, la fonction RH face à l'IA (acceptation, augmentation et garde-fous), le pouvoir, le contrôle et la justice perçue, et la transformation de la fonction RH face à l'incertitude. Cette revue débouche sur la problématisation sous forme de question générale et quatre sous-questions que la littérature pose sans les résoudre. La troisième partie présente notre étude empirique : une enquête qualitative, compréhensive et inductive dans son ordre de travail (la démarche de Gioia, Corley et Hamilton, 2013, est présentée en 3.4), fondée sur 26 entretiens semi-directifs conduits d'avril à juin 2026 auprès de décideurs RH d'organisations très diverses, analysés par codage thématique inductif, avec une analyse lexicométrique en appui ; les résultats y sont restitués comme des réponses aux quatre sous-questions. La quatrième partie confronte ces résultats à la revue de littérature : ce que le terrain confirme, nuance, invalide, et ce qu'il apporte de nouveau, et mobilise, à ce stade seulement, les cadres d'éclairage que les résultats appellent. La cinquième partie en dérive des recommandations opérationnelles pour les directions des ressources humaines, et des perspectives de recherche.

Le lecteur est ainsi prévenu de deux partis pris de construction. D’une part, la problématique de ce mémoire est posée dès maintenant, sous la forme du sujet de départ énoncé ci-dessus : ce que nous étudions, c’est la manière dont se fabrique la décision RH lorsque l’IA en devient à la fois l’objet et l’instrument. Ce qui naîtra de la revue de littérature, à la fin de la deuxième partie est la reformulation de cette problématique, en une question générale et quatre sous-questions (2.7). D’autre part, ce caractère inductif porte sur l’ordre du travail, non sur une prétention à aborder le terrain sans catégories. Nos questions d’entretien sont issues de la revue, qui nous a donné des repères pour interroger sans nous donner de réponses ; l’analyse, elle, part des mots des répondants et remonte vers les thèmes, puis vers les dimensions. Nous n’avons pas d’hypothèses à valider, mais un terrain à comprendre, la confrontation à la littérature intervenant après coup comme épreuve des résultats et non comme filtre de la collecte. Enfin, nos résultats sont datés : conduits sur une fenêtre de trois mois (avril à juin 2026), ils décrivent un moment de bascule dans un phénomène que nos répondants qualifient eux-mêmes d’accélération, et non un état stabilisé.

L’introduction pose la problématique de départ et promet sa reformulation : celle-ci naîtra de la revue de littérature, et le terrain viendra s’y confronter.

Partie 2. Revue de littérature

2.1 Méthode : des trois grands thèmes du sujet au corpus d’articles

La formulation du sujet : « La fabrique de la décision RH en contexte d’incertitude, à l’épreuve de l’intelligence artificielle » est à la croisée de trois champs distincts d’investigation. La méthode utilisée doit permettre de rendre compte de l’intersection de ces trois champs. La définition de ces champs affine la réflexion (2.1.1), la définition des critères de sélection de la revue (2.1.2) délimite le cadre avant de rendre compte de son analyse (2.2 et s.).

2.1.1 Les trois champs de recherche

Le sujet croise trois grands champs, qui structurent la recherche documentaire : champ A — la décision et l’incertitude (du risque calculable de Knight à l’incertitude radicale) ; champ B — l’IA et les algorithmes (IA générative, management algorithmique, systèmes de recommandation) ; champ C — la fonction RH (pratiques, rôles, compétences, gouvernance).

La notion de décision renvoie à des théories fondamentales, des cadres conceptuels, des approches pragmatiques et des outils (Bagchi et Sharma, 2026). Nous la prenons au sens de Simon (1997) : non pas l’acte ponctuel par lequel quelqu’un opte pour une solution, mais un processus qui comprend l’identification du problème, la construction des options et le choix, conduit par des acteurs à la

rationalité limitée. Nous appelons *décision RH* tout choix engageant, pris ou instruit par la fonction ressources humaines, qui affecte des personnes (recruter, promouvoir, évaluer, former, rémunérer, sanctionner, négocier) ou l'organisation du travail, et qui doit se justifier devant des tiers. Ce mémoire en distingue deux moments : la décision *d'adopter* l'IA et les décisions prises *avec* elle. L'incertitude, caractère de ce dont l'issue ne peut être ni connue ni probabilisée, vient directement percuter la décision : elle la complexifie, voire l'empêche.

Pour l'intelligence artificielle, nous retenons la définition de Dima et al. (2024) : un système capable de raisonner et d'apprendre pour imiter l'intelligence humaine. Le champ évolue si vite que toute typologie est datée dès sa rédaction ; celle qui suit vaut pour la littérature lue, non pour l'état de l'art. Elle ne vise pas à détailler le champ technique, mais à en retenir ce qui intéresse notre sujet : la complexité et l'incertitude qu'il crée.

Ces précisions étant faites les IA auxquelles il est fait référence dans la littérature étudiée relèvent de quatre familles. Trois d'entre elles sont distinguées par Dima et al. (2024) ; nous y ajoutons une quatrième, plus ancienne et absente de cette typologie, sans laquelle une partie de la littérature RH que nous avons lue reste incompréhensible, et qui correspond au pôle symbolique et déterministe de l'opposition rapportée par Dolata et Crowston (2023) :

La première famille est le *Machine Learning* : à partir de données le système en tire des régularités grâce à un algorithme. Le modèle va ainsi pouvoir généraliser sur des données jamais vues. Le modèle utilise les notions de régression linéaire, arbres de décision, forêts aléatoires et machines à vecteurs de support. Ce modèle fonctionne bien avec de la donnée structurée.

La deuxième famille correspond au *Deep Learning* : il utilise des réseaux neuronaux artificiels qui vont pouvoir traiter de la donnée non structurée.

La troisième famille regroupe les *Large Language Model (LLM)* qui utilisent un type particulier de réseau de neurones profond. Ils reposent aussi sur la prédiction statistique. Ce système dit auto-régressif est alimenté par un entraînement (à partir de milliards de données, de « bonnes réponses », renforcé par un retour humain traité par algorithme pour améliorer la réponse). Ce modèle est qualifié de génératif (IA générative) car il produit de la donnée nouvelle (à partir de probabilités il applique une stratégie de décodage plus ou moins proche de la probabilité la plus forte).

Enfin **la dernière famille est constituée par les *Systèmes intelligents à base de règles***, dits aussi symboliques : le comportement du système est entièrement défini par des règles écrites à l'avance par des humains, de la forme si telle condition est remplie, alors telle conclusion. Les systèmes experts en sont la forme historique. Ces systèmes sont déterministes, une même entrée produisant toujours la même sortie, et explicables par construction, puisqu'il est toujours possible de remonter à la règle

appliquée. Une part importante des outils RH installés relève de cette famille : règles d'éligibilité, moteurs de présélection par mots-clés, grilles de *scoring*.

Cette distinction n'est pas seulement technique, elle commande la lecture de la littérature. Dans un système à base de règles, les critères de décision ont été écrits par quelqu'un : ils peuvent être exhibés, discutés, contestés. Dans un système appris, ils sont dérivés des données et ne sont pas directement lisibles, y compris par ceux qui l'ont construit. C'est pourquoi une part des biais décrits dans la littérature du recrutement tient aux critères de sélection, aux données utilisées et à la conception des algorithmes (Lacroux et Martin-Lacroux, 2021; Jalan et Jena, 2025), tandis que Coron et Porcher (2026) étudient plus précisément la fabrication et la négociation de ces critères en amont de l'usage. L'opposition entre approches symboliques et déterministes, d'une part, et connexionnistes et probabilistes, d'autre part, est explicitement présentée dans Dolata et Crowston (2023).

Sans entrer plus avant dans la technique, retenons que l'IA n'est pas une simple automatisation (Dima et al., 2024).

Ces quatre familles ne constituent pas un élément théorique de la revue et n'y structurent aucune section : nous les posons comme une toile de fond définitionnelle, utile pour interpréter certains débats de la littérature, par exemple celui de la taille des jeux de données, propre aux systèmes appris (2.3.3). Nous verrons en partie 4 que nos répondants ne reprennent pas ces distinctions et parlent de l'IA en termes génériques (4.5.3).

Enfin notre étude concerne la fonction Ressources Humaines : l'expression, même si elle est aujourd'hui concurrencée par celle de « capital humain », est rattachée à une discipline des sciences sociales. Dans le présent exercice c'est en tant qu'organisation, structure et champ d'étude qu'elle va servir de cadre à la réflexion.

La grille de lecture de la littérature identifie les croisements deux à deux : $A \times B$, décider sous incertitude en présence de l'AI; $B \times C$, l'IA dans les pratiques RH; $A \times C$, la décision RH en incertitude. L'intersection des trois champs $A \times B \times C$ constitue la zone cible du mémoire.

$A \times B$: les articles retenus explorent les deux facettes du thème c'est-à-dire comment l'IA peut diminuer l'incertitude dans la fabrication de la décision et comment l'IA crée un élément d'incertitude nouveau dans la fabrique de la décision. Comme le soulignent Weiser et von Krogh (2023, cités par Mackenzie, 2025), l'IA est conçue pour réduire l'incertitude probabiliste (le risque) en analysant des *patterns* passés. En revanche, d'autres articles tendent à démontrer qu'elle est incapable de gérer l'incertitude radicale.

$B \times C$: les articles lus rapportent des pratiques et enjeux liés à l'IA dans la fonction Ressources Humaines (recrutement, management, relations avec les employés...). Il faut distinguer l'automatisation et

l'« augmentation » de la fonction par l'IA autant qu'il faut prendre en compte l'opacité des modèles et les biais et potentiels brèches de confiance que l'IA peut introduire dans la sphère RH.

AxC : les articles concernés explorent les incertitudes et complexité des décisions RH. Ils explorent le renouveau de la fonction vers l'agilité et la résilience et les enjeux d'identité de la fonction face aux incertitudes.

2.1.2 Constitution et traitement du corpus

La liste d'articles pertinents a été déterminée tout d'abord par la recherche dans les bases académiques (EBSCO, Cairn) par chaînes booléennes à partir des mots clés :

- *“artificial intelligence or, machine learning or deep learning”*
- *“human resource management, or HR or people management”*
- *“decision-making, or decision making process”*

Dans un premier temps, seuls les articles académiques des 12 derniers mois (avant le 20 février 2026) ont été sélectionnés. Cette première base de 240 articles a été filtrée avec les mots clés « complexité », « uncertainty » pour arriver à une base de 18 articles.

Cette liste a été complétée par la même recherche sur Cairn, puis par la remontée des références citées dans ces articles récents : lorsqu'un article de 2024 ou 2025 s'appuyait de façon répétée sur un travail antérieur, celui-ci a été lu à son tour. La borne temporelle initiale a ainsi été élargie, mais sans remonter au-delà de 2020 : la revue contient donc des articles antérieurs à la dernière année, et non uniquement des publications récentes. La liste de 37 articles ainsi constituée a été soumise au Directeur de mémoire pour validation. Certains articles ont été écartés de la revue pour critères académiques insuffisants, ou parce que trop anciens. C'est la liste arrêtée à 24 articles qui a servi de base à l'analyse ci-dessous.

Les 24 articles retenus, indexés A01 à A25 (A09 supprimé, car non accessible pour la revue), présentent un équilibre entre travaux empiriques et travaux conceptuels ; ils sont majoritairement écrits en langue anglaise et seulement trois articles sont en français et ancrés dans le contexte institutionnel national (A11, A14, A17).

À ces 24 articles s'ajoute une référence lue in extenso à partir d'une citation secondaire : Tambe, Cappelli et Yakubovich (2019), cités par Lacroux et Martin-Lacroux (2021), dont nous proposons notre propre lecture en 2.3.3. Cet article n'est pas indexé et n'entre pas dans la matrice de confrontation (annexe F), construite sur les 24 articles avant sa lecture ; il compte en revanche parmi les sources de la revue et figure à ce titre dans la bibliographie.

La lecture des articles a d'abord été menée en répartissant entre les trois rédacteurs, des fiches de lecture étant établies puis mises en commun. Les fiches de lecture (annexe A) ont été structurées pour répondre aux points suivants :

- référence, type, question de recherche, cadre théorique, méthode, résultats chiffrés, apports pour la problématique, limites.

Les articles in extenso ont ensuite été relus par tous une fois la base établie.

Des sept thèmes transverses aux quatre sections de la revue

De cette lecture des articles de la revue ressortent sept thèmes transverses principaux : la décision sous incertitude (TL1) ; le rôle et la place du jugement humain (TL2) ; la justice perçue (TL3) ; les biais l'éthique et la gouvernance (TL4) ; le management algorithmique et les problématiques de contrôle et de pouvoir (TL5) ; le *sensemaking* et l'apprentissage (TL6) ; la transformation de la fonction RH (TL7).

Ces thèmes s'imbriquent et se répondent deux à deux : la décision sous incertitude traitée par le *sensemaking* ; le jugement humain comme rempart aux biais ; le management algorithmique cause et condition de la justice perçue ; reste le thème de la transformation de la fonction RH qui sera présenté en tant que tel.

Le tableau 2.1 donne ces regroupements ; c'est à eux, et non aux sept thèmes pris un à un, que renverront les sous-questions de recherche (2.7).

Thème d'analyse	Champ	Articles pivots	Thèmes de la revue
2.2 Décider sous incertitude radicale : du calcul au <i>sensemaking</i>	AxB	Mackenzie (2025) ; Wu et Shang (2020) ; Sudeeptha et al. (2025) ; Bagchi et Sharma (2026) ; Engström et al. (2024) ; Bastian et al. (2025) ; Dolata et Crowston (2023)	TL1 (incertitude) + TL6 (<i>sensemaking</i> , apprentissage)
2.3 La fonction RH face à l'IA : acceptation, augmentation et garde-fous	BxC	Cai et al. (2024) ; Talwar et al. (2026) ; Jalan et Jena (2025) ; Madanchian (2024) ; Ncube et al. (2025) ; Lacroux et Martin-Lacroux (2021) ; Soni et al. (2025)	TL2 (jugement humain) + TL4 (biais, éthique, gouvernance)
2.4 Pouvoir, contrôle et justice perçue : ce que l'algorithme fait aux acteurs	AxBxC	Bertolucci (2023) ; Konjen (2025) ; Davis (2024) ; Kim et al. (2024) ; Cai et al. (2024) ; Gabbiadini et al. (2025)	TL5 (management algorithmique, pouvoir) + TL3 (justice perçue, confiance)
2.5 La transformation de la fonction RH : rôles, compétences, agilité	AxC	Dima et al. (2024) ; Bose (2025) ; Guillard et al. (2025) ; Ncube et al. (2025) ; Kim et al. (2024)	TL7

Tableau 2.1 : Thèmes de la revue

2.2 Décider sous incertitude radicale en présence de l'IA : du calcul au sensemaking (AxB : Décision et incertitude x IA et algorithmes)

L'introduction de l'intelligence artificielle dans les organisations ne peut pas être analysée comme un simple choix technologique. Le corpus réuni montre qu'elle engage au moins trois registres de décision distincts, mais étroitement articulés : décider d'adopter une IA, décider de concevoir ou paramétrer

une IA, puis décider à partir d'une IA. Chacun de ces registres déplace la frontière entre jugement humain, calcul algorithmique, responsabilité organisationnelle et incertitude. L'enjeu n'est donc pas seulement de savoir si l'IA améliore la décision, mais de comprendre comment elle transforme la fabrique même de la décision, ce qu'elle rend plus certain, ce qu'elle rend plus opaque, et ce qu'elle oblige les décideurs à assumer autrement.

2.2.1 Décider d'adopter l'IA : une décision stratégique prise avant que les bénéfices ne soient stabilisés

Le premier point concerne la décision d'adoption de l'IA : pourquoi, quand, où et jusqu'où introduire l'IA dans les processus RH ou managériaux. Cette décision est souvent présentée comme rationnelle, parce qu'elle s'appuie sur des promesses d'efficience, d'automatisation, de rapidité ou d'objectivation. Plusieurs articles du corpus documentent ces promesses : Madanchian (2024) décrit les apports attendus de l'IA sur l'ensemble du cycle de vie RH, du recrutement à la rétention ; Dima et al. (2024) cartographient les effets de l'IA sur les activités RH et sur la triade RH ; Bose (2025) positionne l'IA comme catalyseur d'agilité organisationnelle ; Ncube et al. (2025) recensent les bénéfices potentiels en recrutement, évaluation de la performance et formation. Pourtant, ces mêmes articles soulignent que les bénéfices ne sont pas toujours démontrés avec la robustesse attendue. Ncube et al. (2025) insistent notamment sur la rareté des preuves quantifiées et sur le caractère encore émergent du champ, ce qui signifie que la décision d'adoption se prend dans un espace où les gains espérés restent partiellement incertains.

Cette incertitude est d'abord stratégique et organisationnelle. Les décideurs doivent arbitrer sans disposer d'une connaissance stabilisée des effets réels de l'IA sur les processus, les compétences, la confiance ou la qualité du travail. Guillard et al. (2025) montrent, dans le cas de la fonction RH face à l'IA générative, que l'adoption dépend de conditions préalables : soutien de la direction générale, stratégie formelle, maîtrise de la donnée salarié, référents IA, approche expérimentale et prise en compte des enjeux éthiques et juridiques. La décision d'adopter l'IA n'est donc pas seulement un achat d'outil ; elle suppose une capacité d'orchestration, de conduite du changement et de légitimation. Talwar et al. (2026) vont dans le même sens en identifiant les résistances de la direction et des salariés, liées au déficit de compréhension, à l'incertitude coûts/bénéfices, aux risques juridiques, à l'anxiété sur l'emploi et à la défiance envers l'équité ou la transparence.

L'incertitude d'adoption est également cognitive et symbolique. C'est alors que le *sensemaking* prospectif est introduit afin de tenter de structurer la compréhension de l'avenir et de définir les actions à mener. Engström et al. (2024) montrent que les caractéristiques abstraites de l'IA déclenchent un *sensemaking* prospectif marqué par l'attentisme, la demande de directives et le sentiment d'être en terrain incertain. Sudeeptha et al. (2025) proposent de traiter les cas d'usage de collaboration humain-

IA comme des supports de *sensemaking* prospectif permettant d'anticiper les effets de l'IA et d'orienter les décisions d'investissement. Dolata et Crowston (2023) montrent, à partir de projets Watson, que les projets d'IA génèrent des ruptures de sens autour du projet, de la technologie, des données et du contexte de déploiement. Ainsi, l'incertitude ne provient pas seulement d'un manque d'informations : elle provient aussi de la difficulté à construire collectivement une représentation suffisamment partagée de ce que l'IA est, de ce qu'elle peut faire et de ce qu'elle transforme.

Enfin, cette décision d'adoption s'inscrit parfois dans une incertitude radicale, caractérisée par l'absence totale d'information probabiliste et qualitative ; Bastian et al. (2025) montrent toutefois que cette radicalité est contingente et s'atténue à mesure que les disruptions se répètent. Mackenzie (2025) et Bastian et al. (2025) permettent de distinguer les situations où l'information disponible permet encore de calculer, comparer ou probabiliser, de celles où les issues ne sont pas énumérables et où les probabilités ne peuvent pas être assignées. Dans ces cas, l'IA ne supprime pas l'incertitude ; elle devient elle-même une source d'incertitude sur les effets futurs, les compétences requises, les transformations du travail et les risques organisationnels. Décider d'adopter l'IA revient alors moins à réduire une incertitude qu'à choisir un mode d'apprentissage, d'expérimentation et de gouvernance face à une technologie dont les effets ne sont pas entièrement connaissables au moment de la décision.

2.2.2 Décider dans la conception de l'IA : la décision algorithmique est fabriquée avant son usage

Le deuxième point concerne les décisions nécessaires à la conception d'une IA : quelles données retenir, quelles variables exclure, quel modèle choisir, quels critères optimiser, quels seuils fixer, quelles explications fournir et à qui. C'est ici que le corpus invite à dépasser l'idée d'une IA neutre ou purement technique. Coron et Porcher (2026) sont centraux sur ce point : leur étude de deux algorithmes RH montre que la décision algorithmique est fabriquée socialement dès la sélection des données, la construction du modèle, l'évaluation de l'exactitude et l'organisation de l'usage. Les *data scientists*, les praticiens RH et les juristes ne définissent pas de la même manière l'équité, la responsabilité ou la transparence ; leurs arbitrages s'inscrivent dans le design. L'exclusion des données de genre, le choix d'algorithmes relativement simples pour préserver l'explicabilité, ou encore le maintien de l'autonomie de l'utilisateur final sont autant de décisions humaines incorporées dans le système.

L'incertitude générée par la conception porte d'abord sur la qualité, la pertinence et la représentativité des données. Lacroux et Martin-Lacroux (2021) montrent que les biais préexistants, techniques et émergents traversent les outils de recrutement fondés sur l'IA : les données d'entraînement peuvent reproduire des discriminations passées (l'exemple d'AMAZON repris à de multiples reprises), les variables peuvent être corrélées à des caractéristiques sensibles, et les classements produits peuvent orienter le jugement du recruteur sans rendre visibles leurs marges d'erreur. Jalan et Jena (2025)

recensent également les biais de données, les biais algorithmiques, les biais de statu quo, les biais d'automatisation, les biais humains et culturels. Ncube et al. (2025) rappellent que les modèles dépendent fortement de la qualité des données disponibles et que des données incomplètes ou biaisées perpétuent les biais dans les décisions RH.

L'incertitude est aussi éthique et juridique. La conception oblige à arbitrer entre performance, explicabilité, équité, protection des données et contestabilité. Soni et al. (2025) formalisent cet arbitrage sous la forme d'un modèle d'optimisation entre efficacité et éthique, dans lequel le paramètre stratégique attribué à l'éthique relève d'une décision de gouvernance et non d'une décision purement technique. Wu et Shang (2020) montrent, de leur côté, que la gestion de l'incertitude dans les décisions assistées par IA suppose d'établir des normes, de solliciter des experts et parties prenantes, de définir des critères publics et d'autoriser certaines préférences ou formes d'aléatoire. Ces travaux convergent avec Coron et Porcher (2026) : la conception d'une IA est un espace de décision normatif où les organisations choisissent ce qu'elles acceptent de mesurer, d'ignorer, d'expliquer ou de déléguer.

Cette incertitude n'est pas forcément négative : elle peut être structurante si elle oblige les acteurs à expliciter leurs critères de justice, leurs seuils de tolérance et leurs responsabilités. Mais elle devient problématique lorsque les arbitrages restent invisibles ou lorsqu'ils sont présentés comme de simples choix techniques. La transparence, dans le corpus, n'apparaît pas comme une solution évidente et gratuite : Coron et Porcher (2026) montrent qu'elle peut conduire à privilégier des modèles plus simples au détriment de la performance ; Lacroux et Martin-Lacroux (2021) soulignent qu'un algorithme trop transparent peut être contourné par les candidats ; Dima et al. (2024) rappellent que la confiance et l'acceptabilité exigent néanmoins de maintenir un humain dans la boucle. La conception de l'IA est donc un lieu d'incertitude parce qu'elle oblige à arbitrer entre des valeurs parfois concurrentes, dont aucune ne peut être maximisée sans coût.

2.2.3 Décider à partir de l'IA : entre aide à la décision, délégation et responsabilité humaine

Le troisième point concerne les décisions prises à partir de l'IA : sélectionner un candidat, classer des profils, recommander une formation, prédire un départ, évaluer une performance, ajuster une rémunération ou orienter une décision managériale. Dans ce registre, l'IA est supposée réduire l'incertitude en augmentant la quantité d'informations disponibles, en détectant des régularités et en produisant des recommandations. C'est le cœur même de la promesse technique de l'IA : le traitement « intelligent » de données à grande échelle qui détermine des probabilités fortes. Madanchian (2024), Dima et al. (2024) et Ncube et al. (2025) documentent cette promesse d'aide à la décision fondée sur les données. Davis (2024) montre même que l'IA peut réduire l'incertitude informationnelle de

l'employeur en prédisant le salaire de réserve, le risque de départ, la personnalité ou la productivité. Mais cette réduction d'incertitude est asymétrique : ce qui devient plus lisible pour l'organisation peut devenir plus opaque pour le salarié.

Les articles du corpus montrent en effet que la décision à partir de l'IA génère une nouvelle incertitude. Wu et Shang (2020) permettent de structurer cette incertitude selon trois dimensions : informationnelle, environnementale et intentionnelle. Leur analyse des décisions assistées par IA montre que la durabilité de ces systèmes suppose des mécanismes de management : normes, collecte et extrapolation de l'information, mise à jour continue, avis d'experts et de parties prenantes, critères publics, préférences individuelles et reconnaissance de l'aléatoire. Ces mécanismes doivent permettre de savoir quelle confiance accorder à la recommandation.

Cai et al. (2024) montrent que le tri de CV par IA est perçu comme moins juste que le tri humain, en particulier lorsque le résultat est défavorable, même si l'expertise perçue du système peut atténuer cet effet. Lacroux et Martin-Lacroux (2021) décrivent le biais d'automatisation, par lequel le décideur suit la recommandation algorithmique parce qu'elle se présente comme objective, tout en rappelant que les professionnels expérimentés peuvent aussi manifester une aversion à l'algorithme. Madanchian (2024) documente également cette tension entre aversion à l'algorithme et biais d'automatisation. La décision assistée par IA n'est donc pas seulement une décision mieux informée ; c'est une décision où le décideur doit décider du statut de la recommandation elle-même.

L'incertitude porte aussi sur la légitimité et la responsabilité. Bertolucci (2023) décrit le cas-limite du management par les algorithmes, où la décision peut aller jusqu'au licenciement automatisé, à la surveillance continue ou à l'évaluation permanente. Konjen (2025) montre que le management algorithmique réduit l'autonomie, accroît l'incertitude sur les attentes de performance et transforme les rapports de contrôle. Davis (2024) analyse l'IA comme technologie de pouvoir managérial susceptible de déplacer les rentes informationnelles des travailleurs vers les firmes. Ces travaux soulignent que la décision à partir de l'IA n'est jamais seulement cognitive : elle est aussi politique, car elle redistribue la capacité de voir, d'évaluer, de classer et de sanctionner.

C'est pourquoi plusieurs articles convergent vers l'exigence d'un maintien du jugement humain. Ainsi, décider à partir de l'IA implique moins de transférer la décision à la machine que de construire une discipline du jugement augmenté : savoir quand suivre, quand questionner, quand compléter et quand refuser la recommandation algorithmique.

A ce stade, le corpus conduit à une thèse centrale : l'IA ne supprime pas l'incertitude dans la décision RH ou managériale ; elle la déplace d'un registre à l'autre. Au moment de l'adoption, l'incertitude porte sur l'opportunité stratégique, les bénéfices réels, l'acceptabilité sociale et les transformations du travail. Au moment de la conception, elle porte sur la qualité des données, les choix de variables, les critères d'optimisation, les arbitrages éthiques et la responsabilité incorporée dans le système. Au

moment de l'usage, elle porte sur la confiance accordée à la recommandation, la justice perçue, l'autonomie du décideur et l'imputabilité finale.

L'IA ne supprime donc pas l'incertitude de la décision RH : elle la déplace. La décision se prépare à l'adoption, se configure à la conception, se rejoue à l'usage. Le décideur RH n'est pas un utilisateur d'outil ; il gouverne, arbitre et légitime des choix qui restent humains à chaque étape.

2.3 La fonction RH face à l'IA : acceptation, augmentation et garde-fous (BxC : IA et algorithmes x fonction RH)

La théorie d'acceptation de la technologie (TAM) apparaît comme une grille de lecture dans quelques articles, qui permet de comprendre les conditions d'appropriation de l'IA dans les activités RH ; et elle doit être dépassée ou complétée. Ncube et al. (2025) mobilisent explicitement le *Technology Acceptance Model* de Davis (1989), fondé sur l'utilité perçue et la facilité d'usage perçue, dans un cadre TOE qui ajoute les dimensions organisationnelle et environnementale. Cette extension est importante pour le sujet RH : l'acceptation de l'IA ne dépend pas seulement de la performance attendue de l'outil, mais aussi de la maturité organisationnelle, des contraintes réglementaires, des compétences disponibles et des enjeux éthiques liés aux données et aux biais.

Plusieurs articles confirment que les modèles classiques d'adoption doivent être enrichis par des dimensions sociales, émotionnelles et cognitives. Engström et al. (2024) indiquent que les modèles d'adoption technologique tels que Davis (1989) et Venkatesh et al. (2003) doivent intégrer le *sensemaking* initial comme prédicteur du succès de l'adoption. Kim et al. (2024) situent également l'acceptation de l'IA dans une perspective plus large, en distinguant la technologie comme outil, comme objet d'appropriation par les acteurs et comme construction sociale inscrite dans des contextes organisationnels. Gabbiadini et al. (2025), enfin, montrent que l'exposition aux capacités de l'IA générative peut susciter des émotions négatives et une perception de menace réaliste ou symbolique, ce qui éclaire les résistances possibles à l'adoption. L'acceptabilité de l'IA RH ne relève donc pas d'un simple calcul d'utilité : elle se construit dans un environnement de confiance, de compréhension, de légitimité et de gouvernance.

2.3.1 L'IA comme augmentation des activités RH plutôt que substitution du jugement humain

Le corpus converge fortement vers une lecture de l'IA comme technologie d'augmentation des activités RH, plutôt que comme substitut légitime au jugement humain. Dima et al. (2024) identifient cinq effets de l'IA sur les activités RH : automatisation de tâches spécifiques, optimisation de l'usage des données, augmentation des capacités humaines, reconfiguration du contexte de travail et transformation des

aspects sociaux et relationnels. Cette cartographie donne à voir une IA qui peut renforcer la capacité de traitement, d'analyse et d'anticipation des professionnels RH, tout en modifiant leurs rôles. Les professionnels RH deviennent alors promoteurs de l'acceptation de l'IA, garants de son usage éthique, gestionnaires d'équipes hybrides humain-machine et acteurs de la montée en compétence.

Cette logique d'augmentation apparaît aussi dans Madanchian (2024), qui présente l'IA sur l'ensemble du cycle de vie de l'employé, du recrutement à la rétention, tout en affirmant la nécessité d'équilibrer décisions IA et intuition ou jugement humain. Les RH doivent superviser les sorties de l'IA, comprendre les algorithmes, les données et les biais, et conserver la capacité d'intégrer le contexte, les *soft skills* et le *fit* culturel. Talwar et al. (2026) formulent une distinction proche entre processus RH compatibles avec l'automatisation et processus nécessitant l'humain dans la boucle, notamment les dossiers complexes ou disciplinaires, les décisions nuancées et les situations mobilisant l'intelligence émotionnelle. L'article montre que l'implémentation observée relève davantage de l'IA assistée que du management algorithmique intégral.

Dans le même sens, Mackenzie (2025) affirme que, sous incertitude radicale, l'IA ou l'IA générative n'a pas de rôle décisionnel direct : lorsque les contextes sont équivoques et indéterminés, l'information ne permet pas de guider les résultats et les probabilités ne sont pas calculables. La réflexivité humaine, le raisonnement abductif et la capacité de jugement restent alors premiers. Bagchi et Sharma (2026) adoptent également une position de complémentarité : les LLM peuvent structurer l'exploration des options via un « *decision canvas* », qu'ils proposent, mais ils ne remplacent ni la sagesse, ni le discernement, ni l'expertise décisionnelle. Cette orientation rejoint la thèse transversale du corpus : l'IA peut augmenter la fabrique de la décision RH, mais ne saurait en porter seule la responsabilité.

2.3.2 Garder l'humain décisionnaire : condition de légitimité, de responsabilité et de justice perçue

Le maintien de l'humain décisionnaire est présenté dans le corpus comme une condition de légitimité de la décision RH assistée par IA. Cai et al. (2024) montrent empiriquement que le tri de CV par l'IA est perçu comme moins juste que le tri humain, tant sur la justice procédurale que distributive. Cet effet est plus marqué lorsque le résultat est défavorable et peut être atténué lorsque l'IA est perçue comme spécialiste. La substitution de l'IA à l'humain dégrade donc la justice perçue, ce qui constitue un enjeu central d'acceptabilité.

Coron et Porcher (2026) apportent un éclairage complémentaire en montrant, dans la construction de deux algorithmes RH, que le jugement humain sert d'étalon du « correct ». L'arbitraire humain est socialement mieux accepté parce que les humains peuvent être tenus responsables de leurs décisions, alors qu'un niveau comparable d'arbitraire algorithmique n'est pas toléré. Leur étude souligne également que l'*accountability* tend à être reportée sur l'utilisateur final : les salariés ou recruteurs

conserver l'autonomie de suivre ou d'ignorer les recommandations, ce qui déplace la responsabilité vers eux. Ce résultat complexifie le discours sur le « *human-in-the-loop* » : l'humain dans la boucle n'est pas seulement une garantie de qualité ou d'éthique, il peut aussi fonctionner comme dispositif de transfert de responsabilité.

Lacroux et Martin-Lacroux (2021) montrent, dans le cas du recrutement, que l'IA est présentée comme une aide à la décision devant « augmenter » l'humain, la décision finale restant au recruteur. Pourtant, les biais de présentation et le biais d'automatisation peuvent transformer l'aide en incitation, voire en quasi-décision automatisée. Ce constat rapproche l'acceptabilité de la question de l'autonomie réelle du décideur RH : garder l'humain décisionnaire suppose que celui-ci dispose d'une compréhension suffisante des limites de l'outil, de marges de manœuvre effectives et de procédures lui permettant de contester ou d'écarter la recommandation algorithmique.

2.3.3 Biais, opacité et incertitude : les conditions critiques de l'acceptabilité

La gestion des biais apparaît comme le point d'articulation central entre acceptabilité, gouvernance et maintien de l'humain décisionnaire. Jalan et Jena (2025) recensent plusieurs sources de biais dans les fonctions RH pilotées par l'IA : biais de données, biais algorithmique, biais de statu quo, biais d'automatisation, biais humain et biais culturel. Ils identifient également quatre considérations éthiques : collecte de données sensibles et vie privée, manque de transparence et d'explicabilité, nécessité de préserver le jugement et l'intuition humains, absence de lignes directrices éthiques et de responsabilité algorithmique. L'IA devrait donc rester un outil indicatif et non décisionnel, dans une logique « *human-in-the-loop* ».

Ncube et al. (2025) renforcent cette idée en montrant que les bénéfices de l'IA en GRH sont encore entourés d'une incertitude empirique importante : seuls certains articles recensés offrent des résultats quantifiables, et le champ est présenté comme en développement. Cette incertitude porte à la fois sur les effets réels des outils, sur leur robustesse et sur leur capacité à éviter les biais. Lacroux et Martin-Lacroux (2021) soulignent également l'incertitude décisionnelle propre à l'IA : opacité des « boîtes noires », corrélations sans causalité, validité prédictive inconnue, absence de marges d'erreur dans les classements et risques de prophéties auto-réalisatrices. La décision RH assistée par IA est donc une décision prise dans l'incertitude sur la fiabilité même de l'outil censé réduire l'incertitude.

Lacroux et Martin-Lacroux (2021) s'appuient sur Tambe, Cappelli et Yakubovich (2019), que nous avons lus directement. Ces auteurs identifient quatre défis propres à l'usage de l'IA en gestion des ressources humaines. Le premier tient à la complexité des phénomènes RH : ce que l'on cherche à prédire (une « bonne » embauche, une performance) est difficile à mesurer et relève de causes multiples. Le deuxième tient à la taille des jeux de données : les algorithmes d'apprentissage ont besoin de volumes importants d'observations, alors qu'une organisation ne recrute, n'évalue ou ne voit partir qu'un

nombre limité de personnes ; avec des données trop peu nombreuses, la fiabilité des prédictions chute et l'usage de l'outil doit être restreint. Le troisième est celui de l'équité et de la responsabilité, sous contraintes éthiques et juridiques. Le quatrième concerne les réactions possibles des salariés à des décisions prises à leur sujet par des algorithmes. Face à ces défis, les auteurs proposent trois principes : privilégier le raisonnement causal sur la simple corrélation, recourir à la randomisation et à l'expérimentation, et faire contribuer les salariés à la conception et à l'usage des outils. Ce cadre éclaire plusieurs débats de notre revue, en particulier le poids de la donnée disponible, propre aux IA probabilistes (2.1.1), et la place des personnes concernées dans la gouvernance (2.4).

2.3.4 La gouvernance comme médiation entre performance, confiance et responsabilité

L'acceptabilité de l'IA RH passe ainsi par la gouvernance des biais et de l'usage. Plusieurs articles identifient des leviers convergents : audits réguliers, transparence, explicabilité, cadres éthiques, conformité réglementaire, gouvernance des données et implication des parties prenantes. Jalan et Jena (2025) mentionnent les audits d'équité et de biais, les boucles de rétroaction, la qualité et la diversité des données, la conception inclusive et la conformité réglementaire. Ncube et al. (2025) recommandent des systèmes *fairness-aware* (intègre des méthodes explicites pour détecter, mesurer et corriger les biais discriminatoires), des audits réguliers, une gouvernance robuste des données, la transparence, l'implication des salariés, des lignes directrices éthiques et l'apprentissage continu des professionnels RH. Dima et al. (2024) positionnent la fonction RH comme acteur pivot de l'acceptation sociale, de l'éthique, de la transparence, de la conformité et de l'alignement avec les valeurs.

Coron et Porcher (2026) montrent cependant que la gouvernance ne se réduit pas à l'application de principes abstraits : elle se fabrique dans des arbitrages entre *data scientists*, praticiens RH et juristes. Les choix de données, de méthode, d'explicabilité et d'usage résultent de négociations entre des conceptions différentes de l'équité, de la responsabilité et de la transparence.

La gouvernance de l'IA n'est pas extérieure à la décision, elle en constitue une partie intégrante. Soni et al. (2025) formalisent également l'arbitrage entre efficacité et éthique à travers un paramètre stratégique relevant de la direction, ce qui souligne que le niveau d'exigence éthique n'est pas une simple contrainte technique, mais un choix organisationnel et politique.

Le corpus permet de formuler une lecture transversale : l'acceptabilité de l'IA RH ne peut être pensée uniquement à partir de son utilité ou de sa facilité d'usage, comme dans une lecture minimale du TAM. Elle dépend de la capacité de l'organisation à rendre l'IA compréhensible, contestable, gouvernée et compatible avec le maintien d'un humain responsable dans la décision. L'augmentation des activités RH est acceptable lorsque l'IA soutient l'analyse, accélère certaines tâches, enrichit les options et

améliore la capacité d'anticipation ; elle devient problématique lorsqu'elle se substitue au jugement humain dans des décisions sensibles, opaques ou socialement contestables.

La gestion des biais est dès lors le cœur de l'acceptabilité. Les biais de données, les biais algorithmiques, les biais humains et les biais d'automatisation ne sont pas seulement des défauts techniques : ils affectent la justice perçue, la confiance, la responsabilité et la légitimité de la décision RH. La gouvernance — audits, transparence, explicabilité, *human-in-the-loop*, conformité, participation des parties prenantes et capacité de recours — devient le dispositif par lequel l'organisation transforme une technologie potentiellement aliénante en technologie d'augmentation. Dans cette perspective, l'humain décisionnaire n'est pas l'élément résiduel d'un système automatisé ; il est la condition même de l'acceptabilité de l'IA RH, parce qu'il assume le jugement, la contextualisation, l'arbitrage éthique et la responsabilité finale.

2.4 Pouvoir, contrôle et justice perçue : ce que l'algorithme fait aux acteurs de la décision RH (A×B×C : décision et incertitude x IA et algorithmes x fonction RH)

Le corpus permet d'abord de distinguer l'usage de l'intelligence artificielle en gestion des ressources humaines comme outil d'aide à la décision et le management algorithmique comme forme plus radicale de transformation de l'autorité managériale. Dans une acception large, l'IA en RH renvoie à des dispositifs capables d'automatiser, de prédire, de recommander ou d'assister des décisions sur l'ensemble du cycle de vie salarié : recrutement, sélection, formation, évaluation, engagement, rétention ou rémunération (Madanchian, 2024; Dima et al., 2024; Ncube et al., 2025). Ces technologies peuvent automatiser certaines tâches, optimiser l'usage des données RH et augmenter les capacités humaines, sans pour autant transférer intégralement le pouvoir de décision au système.

Le management algorithmique désigne un degré plus avancé de délégation au système technique. Bertolucci (2023), reprenant Lee et al. (2015), le définit comme un environnement de travail dans lequel des emplois humains sont attribués, optimisés et évalués par l'intermédiaire d'algorithmes et de données suivies. Le rapport du Sénat mobilisé par Bertolucci en identifie cinq caractéristiques : surveillance constante, évaluation permanente des performances, application automatique de décisions sans intervention humaine, interaction avec un système plutôt qu'avec des humains et faible transparence. Konjen (2025) insiste sur le transfert de fonctions managériales — allocation des tâches, contrôle, évaluation, *feedback*, sanction — à des agents algorithmiques, tandis que Davis (2024) montre que l'IA affecte non seulement le contenu du travail mais aussi le contexte du travail, en transformant le *monitoring*, le *staffing*, la direction et l'évaluation.

Cette distinction est essentielle pour la justice perçue. Une IA d'aide à la décision peut être interprétée comme un instrument d'augmentation du jugement RH ; un management algorithmique intégral peut

être perçu comme une substitution du jugement humain, une réduction de l'autonomie, une opacité accrue et une asymétrie de pouvoir. Talwar et al. (2026) montrent d'ailleurs que les professionnels RH distinguent les processus compatibles avec une automatisation partielle et ceux qui nécessitent un humain dans la boucle, notamment les décisions complexes, disciplinaires ou émotionnellement sensibles. Le management algorithmique ne doit donc pas être réduit à l'usage d'un logiciel : il constitue une reconfiguration sociotechnique du pouvoir de décider, d'évaluer et de rendre compte.

2.4.1 Les bases théoriques de la justice organisationnelle : distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle

La justice perçue renvoie à l'évaluation subjective par les individus du caractère juste ou injuste d'une décision, d'un processus ou d'un traitement organisationnel. Le corpus mobilise principalement deux dimensions classiques de la justice organisationnelle. Cai et al. (2024) s'appuient explicitement sur la justice distributive issue d'Adams (1965), qui concerne l'équité du résultat obtenu, et sur la justice procédurale issue de Thibaut et Walker (1975), qui concerne l'équité du processus conduisant à la décision. Dans le cas du tri de CV, les candidats évaluent donc à la fois le résultat de la sélection et la manière dont ce résultat a été produit.

D'autres dimensions apparaissent de manière plus diffuse dans le corpus. Dima et al. (2024) citent les entretiens par IA comme pouvant être perçus comme moins justes procéduralement et interactionnellement ; Madanchian (2024) évoque la justice interactionnelle dans la façon dont les salariés perçoivent les décisions générées ou médiées par l'IA. La justice interactionnelle porte sur la qualité du traitement interpersonnel, le respect, la considération et la possibilité d'être entendu. Dans le management algorithmique, elle est directement fragilisée lorsque le salarié interagit avec un système opaque plutôt qu'avec un manager humain capable d'explication, d'écoute ou d'ajustement.

La justice informationnelle, même lorsqu'elle n'est pas toujours nommée comme telle, traverse enfin les articles portant sur la transparence, l'explicabilité et l'accès aux raisons de la décision. Coron et Porcher (2026), Lacroux et Martin-Lacroux (2021), Jalan et Jena (2025), Ncube et al. (2025) et Kim et al. (2024) insistent tous sur l'opacité des systèmes, l'effet « boîte noire », la difficulté d'expliquer les critères utilisés et la nécessité de rendre les décisions compréhensibles ou contestables. Dans les décisions RH algorithmiques, la justice perçue dépend donc d'un faisceau de dimensions : le résultat, la procédure, la relation et l'information disponible sur la décision.

2.4.2 La justice perçue est fragilisée par la substitution algorithmique

Le premier consensus du corpus est que les décisions RH automatisées ou fortement déléguées à l'IA sont fréquemment perçues comme moins justes que des décisions humaines comparables. L'article de Cai et al. (2024) constitue la démonstration empirique la plus directe : dans deux expérimentations par

scénarii, le tri de CV par l'IA est perçu comme moins juste que le tri humain, tant sur la justice procédurale que sur la justice distributive. L'effet est renforcé lorsque le résultat est défavorable et atténué lorsque l'IA est présentée comme spécialisée. Le résultat suggère que la perception de justice dépend moins de la seule performance annoncée du système que de la manière dont les individus interprètent son autorité, sa compétence et sa capacité à prendre en compte leur singularité.

Ensuite les articles convergent pour considérer que le manque de transparence et d'explicabilité fragilise fortement la justice perçue : le rôle de l'opacité est central. Lacroux et Martin-Lacroux (2021) soulignent que les algorithmes de recrutement peuvent reposer sur des corrélations sans causalité, des classements sans marge d'erreur et des modèles difficiles à expliquer. Coron et Porcher (2026) montrent que, dans la construction concrète d'algorithmes RH, l'exigence de transparence peut conduire à privilégier des modèles plus simples, explicables aux salariés ou aux recruteurs, même au détriment de la performance. Jalan et Jena (2025), Ncube et al. (2025) et Soni et al. (2025) inscrivent également la transparence, l'explicabilité et l'auditabilité parmi les conditions de l'IA responsable en RH.

Un troisième consensus porte sur la nécessité de maintenir un humain responsable dans la boucle décisionnelle tel que détaillé plus haut (2.3)

Enfin, le corpus converge sur le fait que les biais ne sont pas seulement des défauts techniques mais des facteurs de délégitimation sociale de la décision. Kim et al. (2024) rappellent, via Newman et al. (2020), que les décisions algorithmiques peuvent être perçues comme réductionnistes, parce qu'elles semblent ramener des individus complexes à quelques données observables. Le biais affecte donc à la fois la justice distributive, la justice procédurale et la reconnaissance de la personne.

2.4.3 Efficacité, équité et responsabilité ne se recouvrent pas toujours

Le corpus fait apparaître de nombreux débats encore ouverts.

Tout d'abord sur la promesse d'objectivité de l'IA. Plusieurs articles rappellent que les systèmes algorithmiques peuvent réduire certains biais humains, standardiser les procédures et traiter de grands volumes de données (Dima et al., 2024; Madanchian, 2024; Ncube et al., 2025). Mais cette promesse est immédiatement contestée par les travaux sur les biais incorporés dans les données, les corrélations fallacieuses et la reproduction des inégalités existantes (Lacroux et Martin-Lacroux, 2021; Jalan et Jena, 2025; Bertolucci, 2023). L'IA peut donc être simultanément présentée comme un instrument d'équité et comme un vecteur de discrimination renouvelée. Le débat ne se situe pas entre IA juste et humain injuste, mais dans la comparaison de deux régimes de faillibilité : les biais humains, visibles ou discutables, et les biais algorithmiques, souvent opaques et technologiquement légitimés.

Ensuite les auteurs débattent aussi de l'arbitrage entre performance et transparence. Coron et Porcher (2026) montrent que les praticiens RH peuvent exiger des modèles compréhensibles par les utilisateurs, conduisant à des choix algorithmiques plus simples. Lacroux et Martin-Lacroux (2021) soulignent de leur côté le paradoxe de l'explicabilité : un système transparent peut être mieux compris et contesté, mais aussi davantage contourné ou « hacké » par les candidats. Soni et al. (2025) formalisent cet arbitrage dans un modèle opposant efficacité et contraintes éthiques ; leur contribution souligne que le niveau d'exigence éthique est un choix stratégique, non un simple paramètre technique. Le corpus ne tranche donc pas définitivement entre performance prédictive et justice perçue : il montre que ces exigences doivent être arbitrées, gouvernées et rendues explicites.

Des discussions portent aussi sur le *human-in-the-loop*. Dans une lecture normative, maintenir l'humain dans la boucle est un levier de justice, de contextualisation et de responsabilité. C'est la position dominante chez Talwar et al. (2026), Dima et al. (2024), Madanchian (2024), Ncube et al. (2025) et Wu et Shang (2020). Pourtant, comme on l'a vu en 2.3.2, Coron et Porcher (2026) montrent que cette présence humaine peut aussi servir de dispositif de transfert de responsabilité vers l'utilisateur final. La question pertinente n'est donc pas seulement de savoir si un humain reste présent, mais avec quelles compétences, quel pouvoir réel de contestation, quelle information et quelle responsabilité reconnue.

Un dernier débat concerne les effets du management algorithmique sur le pouvoir et l'autonomie. Davis (2024) montre que l'IA peut déplacer les rentes informationnelles des travailleurs vers les firmes, notamment par le *monitoring*, la prédiction du salaire de réserve ou le *screening* de personnalité. Konjen (2025) insiste sur la perte d'autonomie, l'incertitude accrue sur les attentes de performance et l'affaiblissement possible de la collaboration et de l'innovation. Bertolucci (2023) radicalise ce constat à travers la figure d'un management sans manager, fondé sur la surveillance, la sanction automatisée et l'interaction avec un système. Ces analyses entrent en tension avec les articles soulignant l'augmentation des capacités RH. Deux questions distinctes s'en dégagent, qu'il importe de ne pas confondre. La première est celle de l'autonomie : l'IA augmente-t-elle le pouvoir d'agir des individus, qu'il s'agisse des professionnels RH ou des salariés ? La seconde est celle du contrôle, inverse de l'autonomie : augmente-t-elle surtout la capacité de l'organisation à surveiller, mesurer et encadrer le travail ? La littérature du management algorithmique porte avant tout sur la seconde (Davis, 2024 ; Konjen, 2025 ; Bertolucci, 2023) ; c'est la première que notre terrain fera ressortir, lorsque les salariés et leurs représentants s'emparent des mêmes outils que l'employeur (3.7.4).

2.4.4 Point d'attention : des pistes d'analyses à développer

Dans les articles étudiés un manque d'études longitudinales sur la justice perçue après déploiement réel est constaté. Une étude longitudinale suit les mêmes acteurs ou les mêmes organisations à plusieurs moments dans le temps, par opposition à une enquête transversale qui les observe à un

moment donné ; notre propre enquête, conduite sur une fenêtre de trois mois, est transversale (6.2). Plusieurs articles reposent sur des scénarii expérimentaux, des revues de littérature ou des études exploratoires. Cai et al. (2024) testent des perceptions dans des scénarios de tri de CV ; Ncube et al. (2025) soulignent la faiblesse des preuves quantifiées ; Kim et al. (2024) relèvent le manque d'études de terrain rigoureuses sur les technologies algorithmiques en RH. Or la justice perçue peut évoluer dans le temps : avant l'usage, au moment de la décision, après recours, après expérience répétée du système ou après apparition d'erreurs. Une piste de recherche importante serait donc d'étudier longitudinalement comment les salariés, candidats, managers et professionnels RH révisent leur perception de justice au fil de l'usage.

Ensuite le corpus insiste sur la transparence, l'explicabilité et la contestabilité, mais traite peu les dispositifs concrets permettant à un candidat ou à un salarié de contester une décision algorithmique, d'obtenir une explication compréhensible, de faire corriger une erreur ou de demander une révision humaine. Lacroux et Martin-Lacroux (2021) rappellent le cadre juridique français interdisant certaines décisions fondées uniquement sur un traitement automatisé ; Coron et Porcher (2026) montrent toutefois, on l'a vu (2.3.2), que l'*accountability* peut être déplacée vers l'utilisateur final. Il reste donc à étudier comment les procédures d'appel, les droits à explication, les comités d'éthique ou les audits internes affectent réellement la justice perçue.

Un troisième angle mort concerne les jeux d'acteurs internes à l'organisation. Coron et Porcher (2026) ouvrent une voie importante en montrant les divergences entre *data scientists*, RH et juristes dans la construction des algorithmes. Guillard et al. (2025) montrent aussi que la DRH doit articuler direction générale, référents IA, maîtrise de la *data*, éthique et accompagnement du changement. Mais le corpus reste encore limité sur la façon dont ces arbitrages se prennent concrètement : qui décide du niveau de transparence acceptable, du seuil de risque, des variables exclues, du poids respectif de l'efficacité et de l'éthique ? Une recherche future pourrait analyser la fabrique politique de la justice algorithmique au sein des organisations, en observant les comités de projet, les arbitrages juridiques, les discussions avec les représentants du personnel et les négociations avec les fournisseurs de solutions.

Un autre angle mort concerne la comparaison entre catégories d'acteurs. Le corpus distingue parfois les candidats, les salariés, les managers et les professionnels RH, mais peu d'articles comparent systématiquement leurs perceptions de justice face à un même système. Or les intérêts et les critères de justice peuvent diverger : un candidat peut valoriser l'explication et la possibilité de recours ; un manager peut valoriser la fiabilité et la réduction de charge ; un professionnel RH peut valoriser la conformité et la traçabilité ; la direction peut valoriser l'efficacité et la maîtrise des risques. Une piste de recherche serait d'étudier la justice perçue comme phénomène multi-acteurs, en intégrant également les représentants du personnel et les fonctions juridiques ou *data*.

Enfin, le corpus traite encore insuffisamment les effets différenciés selon les contextes nationaux, sectoriels et réglementaires. Lacroux et Martin-Lacroux (2021) apportent un éclairage français, Coron et Porcher (2026) étudient une grande entreprise française, Ncube et al. (2025) discutent le contexte sud-africain et l'AI Act, tandis que plusieurs articles s'appuient sur des terrains nord-américains, britanniques, suédois ou asiatiques. Or la justice perçue dépend aussi des normes culturelles, du droit du travail, du rôle des syndicats, du niveau de confiance institutionnelle et de la tradition de dialogue social. Des recherches futures pourraient comparer les conditions d'acceptabilité du management algorithmique dans des environnements institutionnels différents, notamment dans les contextes à forte régulation sociale et représentation collective.

À partir de cette analyse transversale sur le thème « justice perçue et management algorithmique » une tension centrale apparaît : l'IA est introduite en RH pour fiabiliser, objectiver et accélérer la décision, mais son usage peut paradoxalement fragiliser la justice perçue lorsqu'il réduit la personne à des données, rend le processus opaque, déplace la responsabilité ou affaiblit l'autonomie du décideur humain. La justice perçue devient alors un révélateur de la légitimité de la décision RH algorithmique : elle ne dépend pas uniquement de la performance du système, mais de la manière dont l'organisation gouverne les biais, explique les critères, préserve la possibilité de contestation et assume la responsabilité finale.

2.5 La transformation de la fonction RH face à l'incertitude (AxC : décision et incertitude x fonction RH)

Dans le contexte incertain de l'IA, la transformation de la fonction RH se fait à deux niveaux en tant que sujet de la transformation et en tant que facilitateur ou contributeur à la transformation.

2.5.1 La fonction RH transformée

Le premier ensemble d'articles converge sur un diagnostic général : l'IA transforme la fonction RH en profondeur, non seulement parce qu'elle automatise certains processus, mais parce qu'elle modifie les conditions mêmes de production de la décision RH. Dima et al. (2024) proposent la cartographie la plus englobante de cette transformation : l'IA affecte les activités RH par cinq mécanismes principaux — automatisation de tâches spécifiques, optimisation de l'usage des données RH, augmentation des capacités humaines, reconfiguration du contenu et du contexte de travail, transformation des aspects sociaux et relationnels du travail. Madanchian (2024) confirme cette lecture en étendant l'analyse à l'ensemble du cycle de vie salarié, du recrutement à la rétention : recrutement, *onboarding*, performance, développement, engagement, bien-être et prédiction de l'attrition deviennent autant de lieux d'instrumentation algorithmique et autant d'opportunités de réduire les erreurs (cf distinction risque et incertitude).

L'IA ne transforme pas un processus RH isolé mais l'ensemble du système RH. Six articles du corpus (Madanchian, 2024 ; Dima et al., 2024 ; Bose, 2025 ; Guillard et al., 2025 ; Ncube et al., 2025 ; Kim et al., 2024) décrivent tous une extension des usages IA sur le cycle de vie salarié et sur les rôles de la fonction RH. Les articles convergent donc vers une vision systémique : la transformation ne concerne pas uniquement le recrutement, même si celui-ci est le domaine le plus discuté ; elle touche aussi l'évaluation, la formation, la rétention, le bien-être, la planification des effectifs, la rémunération et le pilotage stratégique.

Dans cette perspective, la fonction RH évolue d'un rôle historiquement administratif vers un rôle de pilotage fondé sur les données. Les mêmes six articles promettent à la fonction RH moins de tâches répétitives, des processus plus rapides, de meilleurs appariements et une capacité prédictive nouvelle. Les exemples les plus fréquents concernent le tri automatisé de CV, les *chatbots* RH, l'analytique prédictive du *turnover*, les recommandations de formation, le *feedback* continu de performance ou encore l'identification des écarts de compétences. Cette transformation est présentée comme un déplacement de la RH de l'exécution transactionnelle vers une fonction plus stratégique, capable de produire des diagnostics, d'anticiper les besoins et de soutenir la décision managériale.

La transformation est particulièrement visible dans l'article de Guillard et al. (2025), qui analyse l'impact de l'IA générative sur les cinq rôles de la fonction RH à partir de la matrice d'Ulrich revisitée : expert fonctionnel, développeur du capital humain, avocat des salariés, partenaire stratégique et leader. L'IA transforme le rôle d'expert fonctionnel par l'automatisation de tâches RH telles que la rédaction d'annonces, les comptes rendus d'entretien, la recherche d'informations ou le pilotage de données. Elle renouvelle le rôle de développeur du capital humain par la personnalisation de l'apprentissage et l'identification des besoins de compétences. Elle repositionne la DRH comme partenaire stratégique par l'aide à la décision et comme leader de transformation par la nécessité de donner du sens, d'embarquer les équipes et de piloter les conditions d'adoption.

La littérature converge également sur l'idée que cette transformation exige de nouvelles compétences RH. Dima et al. (2024) indiquent que les professionnels RH deviennent promoteurs de l'acceptation de l'IA, garants d'un usage éthique et responsables de la montée en compétence des collectifs. Bose (2025) insiste sur l'agilité RH comme capacité stratégique multidimensionnelle — stratégique, structurelle, technologique, culturelle, de leadership et d'apprentissage — dans un environnement marqué par l'IA. L'agilité est identifiée comme remède à l'incertitude. Ncube et al. (2025) recommandent un apprentissage continu des professionnels RH, une gouvernance des données robuste et une capacité à évaluer les suggestions de l'IA avant toute décision finale. Guillard et al. (2025) relèvent de façon similaire la nécessité pour la fonction RH de maîtriser la *data* salarié, de comprendre les usages possibles de l'IA, d'expérimenter de manière méthodique et de disposer de référents IA.

Cependant la nature exacte du gain stratégique de l'IA pour la fonction RH fait débat. Une partie du corpus insiste sur les gains d'efficacité, de précision et de rapidité (Madanchian, 2024; Dima et al., 2024; Bose, 2025; Ncube et al., 2025; Soni et al., 2025). Toutefois, plusieurs articles invitent à relativiser cette promesse. Ncube et al. (2025) soulignent le manque de preuves chiffrées robustes : sur 51 études incluses, seules 9 offrent des résultats quantifiables et seulement 2 apportent des preuves numériques d'amélioration. Kim et al. (2024) relèvent également l'absence de preuves concrètes sur les résultats organisationnels des *HR analytics*. Le débat oppose donc un discours de transformation prometteuse à une base empirique encore incomplète.

La fonction RH transformée peut donc être lue de deux manières : soit comme une fonction augmentée, libérée de tâches administratives et recentrée sur la stratégie ; soit comme une fonction instrumentée par des dispositifs de contrôle et de rationalisation algorithmique.

Le corpus fait par ailleurs ressortir un manque d'études longitudinales sur la transformation réelle de la fonction RH après déploiement de l'IA. Les articles de Talwar et al. (2026), Engström et al. (2024), Konjen (2025), Bose (2025), Ncube et al. (2025), Sudeeptha et al. (2025) et Dolata et Crowston (2023) appellent explicitement, sous des formes différentes, à des recherches longitudinales pour observer les effets dans le temps : appropriation, apprentissage, évolution des compétences, bien-être, gouvernance, dérive des modèles, acceptation ou résistance. Les travaux disponibles documentent souvent des perceptions, des scénarios, des phases initiales ou des revues de littérature ; ils décrivent moins les transformations stabilisées de la fonction RH sur plusieurs années. Les relations sociales et le dialogue social ne sont pas non plus abordés. Le corpus évoque la confiance, l'équité, les effets sur l'emploi et la surveillance, mais traite peu les modalités concrètes de négociation avec les représentants du personnel, les syndicats ou les instances de dialogue social. Dima et al. (2024) mentionnent le rôle des syndicats comme question de recherche future ; Guillard et al. (2025) identifient les relations sociales parmi les thèmes restant à couvrir. Or la transformation IA, dans un contexte RH français, engage directement les questions d'information-consultation, de transparence, de contrôle des données, de santé au travail, de compétences et d'emploi.

Enfin, le corpus couvre encore insuffisamment la transformation identitaire des professionnels RH eux-mêmes. Gabbiadini et al. (2025) apporte une lecture émotionnelle de la réception de l'IA ; Guillard et al. (2025) et Dima et al. (2024) évoquent la montée en compétences et le renouvellement des rôles ; Bose (2025) parle de déficit de compétences digitales ; Dolata et Crowston (2023) montre l'importance du *sensemaking* dans les projets IA. Mais peu d'articles étudient directement comment les professionnels RH redéfinissent leur identité professionnelle, leur légitimité, leur rapport au jugement et leur pouvoir d'agir lorsque des outils algorithmiques produisent des recommandations, des analyses ou des contenus qui relevaient auparavant de leur expertise. Cette piste apparaît centrale pour

comprendre non seulement une fonction RH transformée par l'IA, mais une fonction RH capable de se transformer pour transformer l'organisation.

2.5.2 Une fonction RH transformatrice : orchestrer l'adoption, la confiance et la gouvernance de l'IA

Le second axe de la littérature dépasse la transformation interne de la fonction RH : il montre que la RH est aussi appelée à devenir transformatrice, c'est-à-dire actrice centrale de l'accompagnement de la transformation IA dans l'organisation. Cette fonction transformatrice apparaît explicitement dans Guillard et al. (2025), où la DRH est décrite comme pilote, orchestrateur et donneur de sens de la transformation. Les huit conditions identifiées — soutien de la direction générale, appropriation de l'IA par la fonction RH, expérimentation méthodique, accompagnement des collaborateurs, maîtrise de la *data* salarié, stratégie formelle d'intégration, référents IA, prise en compte des enjeux éthiques et juridiques — positionnent la RH comme une fonction de médiation entre technologie, stratégie, droit, culture et travail réel.

Cette fonction transformatrice repose d'abord sur la capacité à organiser le *sensemaking* collectif autour de l'IA. Engström et al. (2024) montrent que les caractéristiques abstraites de l'IA déclenchent souvent attentisme, incertitude et attente de directives, tandis que les caractéristiques concrètes favorisent l'exploration, l'apprentissage développemental et l'appropriation. Dolata et Crowston (2023) confirment, à partir de projets IBM Watson, que les projets IA sont d'abord des projets d'apprentissage collectif : attentes initiales, ruptures de sens, réinterprétation des rôles, réévaluation des données et apprentissage progressif. Sudeeptha et al. (2025) proposent une approche complémentaire par les cas d'usage de collaboration humain-IA, utilisés comme support de *sensemaking* prospectif pour anticiper les impacts et prioriser les investissements. Dans cette perspective, la fonction RH ne se limite pas à déployer des outils ; elle doit rendre l'IA intelligible, tangible et discutable.

La fonction RH transformatrice est également garante de la confiance et de la justice organisationnelle dans les usages de l'IA. Les travaux sur le recrutement algorithmique et la justice perçue montrent que la substitution de l'IA à l'humain peut dégrader la perception de justice des candidats (Cai et al., 2024), que les entretiens ou évaluations pilotés par l'IA peuvent être perçus comme moins justes procéduralement ou interactionnellement (Dima et al., 2024), et que les biais algorithmiques peuvent reproduire ou amplifier des discriminations (Jalan et Jena, 2025; Lacroux et Martin-Lacroux, 2021). La RH se trouve donc investie d'un rôle de vigilance : s'assurer que les systèmes sont compréhensibles, auditable, contestable et compatibles avec les exigences de non-discrimination, de protection des données et de respect des personnes. Konjen (2025) va jusqu'à qualifier la GRH de garante de l'intégration technologique responsable et de la justice au travail.

La littérature souligne enfin que la RH doit accompagner les effets émotionnels, identitaires et politiques de l'IA. Gabbiadini et al. (2025) montrent que l'exposition aux capacités de l'IA générative peut susciter des émotions négatives et une perception de menace réaliste ou symbolique. Talwar et al. (2026) identifient des résistances chez les directions comme chez les salariés : déficit de compréhension, incertitude coûts/bénéfices, anxiété sur l'emploi, scepticisme sur l'équité, défiance et perte d'*agency*. Bertolucci (2023), Davis (2024) et Konjen (2025) insistent sur les risques de surveillance, d'asymétrie de pouvoir, de perte d'autonomie et d'incertitude des salariés face aux critères algorithmiques. La fonction RH transformatrice doit donc articuler accompagnement du changement, protection des salariés, dialogue social, développement des compétences et régulation des usages.

Le rôle stratégique de la fonction RH s'accroît. Dima et al. (2024) et Guillard et al. (2025) convergent nettement : les professionnels RH deviennent non seulement utilisateurs d'outils, mais promoteurs de l'acceptation, garants éthiques, accompagnateurs des compétences et acteurs de la gouvernance. Bose (2025) ajoute que l'agilité RH devient un avantage stratégique en contexte d'IA, tandis que Kim et al. (2024) replacent ces transformations dans l'histoire longue des relations GRH-technologie. Dans cette perspective, la fonction RH est appelée à se renouveler comme fonction d'orchestration : elle relie les enjeux humains, organisationnels, techniques, juridiques et culturels de la transformation IA.

La fonction RH ne réussira qu'à certaines conditions : expérimentation progressive, transparence, formation, gouvernance, qualité des données et implication des parties prenantes. Guillard et al. (2025) insiste sur les communautés de testeurs, la stratégie formelle, les référents IA et l'alignement avec la direction générale. Engström et al. (2024), Sudeeptha et al. (2025) et Dolata et Crowston (2023) soulignent l'importance du *sensemaking*, des prototypes, des cas d'usage et de l'apprentissage collectif. Jalan et Jena (2025), Ncube et al. (2025), Lacroux et Martin-Lacroux (2021), Kim et al. (2024) et Soni et al. (2025) ajoutent les exigences d'audit, d'explicabilité, de conformité, de protection de la vie privée et de prévention des biais. Le corpus est donc aligné sur l'idée que la transformation IA ne peut réussir par une simple introduction technologique ; elle exige une architecture sociale, éthique et organisationnelle d'accompagnement.

La question se pose aussi de la capacité de la fonction RH à assumer réellement un rôle de leadership de la transformation IA. Guillard et al. (2025) affirme que la DRH doit s'emparer du sujet, donner du sens et orchestrer la transformation ; mais le même article souligne que ce rôle dépend fortement de l'appropriation technique, du soutien de la direction générale et de la maîtrise de la *data*. Bose (2025) relève des déficits de compétences digitales et analytiques dans les équipes RH ; Dolata et Crowston (2023) montre que les projets IA impliquent des ruptures de sens sur les rôles, la technologie, les données et le contexte ; Engström et al. (2024) indique que l'abstraction de l'IA peut conduire à l'attentisme. Le corpus ouvre ainsi un débat sur la capacité réelle de la fonction RH à devenir

transformatrice si elle reste dépendante des directions techniques, de fournisseurs externes ou d'une gouvernance imposée par la direction générale.

Ces éléments de la revue de littérature sont peu soutenus par une mesure empirique du rôle stratégique RH. Plusieurs articles affirment que l'IA renforce la position stratégique de la fonction RH (Dima et al., 2024; Bose, 2025; Guillard et al., 2025), mais peu démontrent comment ce rôle se traduit en pouvoir réel de décision, en influence au COMEX, en arbitrages budgétaires ou en capacité à contraindre les choix technologiques. Guillard et al. (2025) identifient le risque que la direction générale « joue seule » sans impliquer la RH ; Coron et Porcher (2026) montrent que les décisions de design algorithmique sont distribuées entre RH, juristes et *data scientists* ; Davis (2024) insiste sur les rapports de pouvoir liés à l'IA. Une piste de recherche consisterait donc à étudier empiriquement la place réelle de la DRH dans les instances de gouvernance IA.

2.6 Conclusion de la revue de littérature : quatre enseignements et deux questions d'intérêts

Du corpus retenu pour la revue ressortent quatre enseignements utiles à la pratique.

Tout d'abord, l'IA déplace l'incertitude plus qu'elle ne la réduit. Vendue comme une machine à réduire l'incertitude informationnelle, elle en génère de nouvelles : sur la fiabilité des résultats, sur les biais, sur l'opacité des modèles, sur la conduite des projets et sur les émotions qu'elle suscite.

Ensuite, la frontière décisionnelle entre l'humain et la machine est théorisée, observée et prescrite de façon convergente, mais elle relève d'un choix d'organisation et non d'une propriété de la technologie.

Par ailleurs, la légitimité de la décision est une variable décisionnelle à part entière : sa réception par les acteurs conditionne son efficacité.

Enfin, le champ souffre d'un déficit de preuves. L'écart entre les promesses et les démonstrations constitue lui-même le contexte d'incertitude dans lequel les directions RH décident.

Ces enseignements et le manque de données empiriques sur nombre de champs de cette revue conduisent au choix d'un travail empirique dans le cadre de ce mémoire. Plus spécifiquement, le déficit de preuves souligné invite à une démarche inductive de collecte qualitative auprès de professionnels, dont les récits alimenteront la réflexion et viendront faire miroir aux enseignements de la revue.

Ces enseignements dessinent, au croisement de nos trois champs, deux questions d'intérêts que la littérature pose sans les résoudre. Nous tenons à les situer précisément.

La première est celle du sens. Plusieurs articles établissent que, lorsque les effets d'une technologie ne se calculent pas, la décision procède moins d'un raisonnement que d'une construction de sens partagée. Ce résultat est solidement acquis au croisement de la décision et de l'IA, mais il a été établi

sur des projets informatiques et des équipes de développement : le troisième terme, la fonction RH, y manque. Nul ne dit comment un décideur des ressources humaines, dans son quotidien, s’y prend concrètement.

La seconde est celle du pouvoir. La littérature du management algorithmique conclut que l’IA renforce le contrôle de l’employeur et réduit les avantages informationnels des salariés. Ce résultat est acquis au croisement de l’IA et de la fonction, mais sur des terrains où la technologie est déployée d’en haut pour encadrer le travail, et où chacun sait ce que l’outil mesure : le troisième terme, l’incertitude, y manque. Nul ne dit ce qu’il advient de ces équilibres lorsque personne, pas même l’employeur, ne sait où va la technologie.

Chacune de ces deux questions occupe ainsi une intersection à deux, et il lui manque à chaque fois le terme qui en ferait la zone que notre sujet vise. C’est ce terme manquant que notre enquête est allée chercher. Ces deux questions, celle du sens et celle du pouvoir, sont les deux questions d’intérêts que nous suivrons.

2.7 Problématisation : la question générale et les quatre sous-questions

La question centrale peut ainsi être reformulée : « Dans un contexte d’incertitude radicale sur les effets de l’IA, comment les décideurs RH fabriquent-ils leurs décisions : celle d’adopter l’IA et celles qu’ils prennent désormais avec elle ? Et que fait cette fabrique au jugement, aux métiers et aux rapports de pouvoir dans l’organisation ? » ; il s’agira alors d’investiguer quatre sous-questions :

- **SQ1**, la décision d’adoption : sur quelles bases, à défaut de calcul, la décision d’adopter se prend-elle ?
- **SQ2**, le jugement : comment le jugement humain se maintient-il dans la décision assistée, et comment les organisations encadrent-elles les usages ?
- **SQ3**, les pouvoirs : comment l’information produite par l’IA redistribue-t-elle les capacités d’action entre les directions, la fonction RH, les managers, les représentants du personnel (IRP), les salariés et les candidats ?
- **SQ4**, la fonction RH : que deviennent les rôles, les compétences et la place de la fonction RH ?

Ces quatre sous-questions déclinent deux sujets d’intérêt dégagés par notre revue de littérature : le sens et le pouvoir. Les deux premières relèvent du sens : SQ1 porte sur la décision d’adopter, prise sans calcul possible, et SQ2 sur la manière dont le jugement s’exerce ensuite, une fois l’outil en usage ; elles renvoient aux deux premiers regroupements de thèmes du tableau 2.1 (incertitude et *sensemaking* ; jugement humain, biais, éthique et gouvernance). Les deux suivantes relèvent du pouvoir : SQ3 porte explicitement sur la redistribution des capacités d’action, et SQ4 sur ce que cette recomposition fait

aux rôles, aux compétences et à la place de la fonction RH ; elles renvoient aux deux derniers regroupements du même tableau (management algorithmique, pouvoir, justice perçue et confiance ; transformation de la fonction RH).

Ces quatre sous-questions ne sont pas des hypothèses : la littérature les pose sans permettre de les trancher, et c'est ce qui justifie une enquête inductive plutôt qu'un dispositif de validation (déductif). La troisième partie expose la manière dont nous sommes allés les instruire ; ses sections de résultats y répondent une à une, la deuxième appelant deux développements distincts, l'un au niveau du décideur, l'autre au niveau de l'organisation.

Partie 3. Étude empirique : méthode et analyse des entretiens

La deuxième partie a laissé quatre sous-questions ouvertes. Elles ne se tranchent pas en bibliothèque : elles demandent d'aller voir comment des décideurs RH ont réellement agi. C'est l'objet de cette partie. Nous exposons d'abord comment l'enquête a été construite, puis comment le matériau a été analysé et contrôlé, avant de restituer ce que les répondants nous ont dit.

3.1 Le design de l'enquête

Notre démarche est qualitative et inductive, en cohérence avec la conclusion de la revue (2.7) : la littérature pose des questions larges, elle ne permet pas de formuler des hypothèses à tester. Notre objet impose aussi la méthode.

Pourquoi une démarche inductive ?

Une recherche déductive part d'hypothèses tirées de la théorie et va sur le terrain les confirmer ou les infirmer. Une recherche inductive fait le chemin inverse : elle part de ce que disent les acteurs et remonte vers des régularités, puis vers des concepts. Le choix n'est pas affaire de préférence, il dépend de l'état des connaissances. Sur notre objet, la littérature offre des cadres solides et des controverses vives, mais aucun résultat suffisamment stabilisé sur l'IA générative en fonction RH pour en tirer des hypothèses à tester : les travaux disponibles portent majoritairement sur des outils spécialisés et sur des populations exposées aux décisions, non sur les décideurs eux-mêmes. Nous avons donc recueilli des récits de décision avant de les confronter à la littérature, et non l'inverse. Cette confrontation existe bel et bien, mais elle intervient après coup, en partie 4. Cet ordre est aussi une précaution : il évite que nos questions n'aient soufflé leurs réponses aux répondants.

Pour comprendre comment se fabrique une décision, il ne suffit pas de recueillir des opinions : il faut des récits de décisions, avec leurs justifications, leurs hésitations et leurs reconstructions après coup. C'est ce que permet l'entretien semi-directif. Nous avons conduit 26 entretiens, répartis entre les trois

enquêteurs, entre avril et juin 2026, auprès de décideurs RH, dans des organisations allant de la PME de conseil au groupe de plus de 100 000 collaborateurs.

La période de collecte compte en elle-même : nos entretiens photographient un moment précis de la vague de l'IA générative en entreprise, et la discussion devra le garder en mémoire.

Une précision de décompte vaut pour tout le mémoire : 26 entretiens, conduits auprès de 26 répondants exerçant dans 26 organisations distinctes, soit 26 comptes rendus. Le codage thématique porte sur l'ensemble ; l'analyse lexicométrique porte sur les mêmes comptes rendus, dont 24 seulement dépassent le seuil de 500 occurrences requis pour les traitements statistiques multivariés, les deux plus courts restant intégralement codés dans l'analyse thématique. Le codage porte sur 413 segments répartis en huit thèmes (3.7) ; l'analyse lexicométrique compte 74 089 occurrences (3.5) ; les verbatims attribués à un contrôle manuel (CONT1 à CONT3) proviennent des trois transcriptions intégrales relues lors des contrôles croisés (3.4.3) et ne modifient aucun de ces décomptes. Quatre répondants appartiennent à des entités distinctes d'un même groupe : nous les traitons comme des cas distincts, leurs contextes d'usage et leurs niveaux de maturité étant différents, et nous signalons cette concentration parmi les limites.

3.2 L'identification des questions : la grille d'entretien

La grille commune (Annexe B [Q1-Q12]) a été construite par dérivation des champs et thèmes de la revue, en cinq blocs : contexte et profil du décideur ; adoption (comment l'IA est entrée dans l'organisation, qui a décidé, sur quelles bases) ; impact sur la décision RH (quelles décisions sont assistées, qui a le dernier mot, quelles décisions restent réservées à l'humain) ; éthique et garde-fous (dispositifs mis en place, dilemmes vécus) ; ouverture (transformations non anticipées, projection).

Le tableau de correspondance entre les questions et les thèmes de la revue figure en annexe B. Un choix de formulation mérite d'être signalé car il conditionne une partie de nos résultats : les questions écrites n'importent pas le vocabulaire analytique de la littérature ; elles parlent d'usages, de décisions, de relations entre directions et d'encadrement, non de « biais », de « pouvoir », de « surveillance » ou de « *sensemaking* » (ainsi Q8 : « l'introduction de l'IA a-t-elle modifié les relations entre la DRH et les autres directions ? »). Lorsque les entretiens se révèlent muets sur ces registres, ce silence peut donc être interprété comme un fait de terrain et non comme un artefact de la grille. Une réserve mineure est documentée : dans quelques relances orales, un enquêteur a pu introduire le mot (par exemple « jeux de pouvoir » en prolongement de Q8) ; le constat reste inchangé, les répondants ne se saisissent pas de ce registre même lorsqu'il leur est proposé.

La grille n'a pas été appliquée comme un questionnaire. Chaque entretien a suivi l'ordre des blocs mais laissé le répondant dérouler ses exemples, l'enquêteur relançant sur les faits plutôt que sur les

opinions : non pas « pensez-vous que l'IA change la décision ? », mais « pouvez-vous me raconter une décision que vous avez prise différemment ? ». Ce parti pris explique une caractéristique du matériau que le contrôle manuel a mise en évidence : environ 80 % des propos répondent à la question posée, les 20 % restants débordant sur d'autres blocs. Ce débordement n'est pas un défaut de conduite, c'est la marque d'un récit qui suit sa propre logique. Il a une conséquence méthodologique directe : le codage rattache chaque segment à la fois à la question dont il est issu et au thème dont il relève, ces deux rattachements pouvant différer. Les entretiens ont duré de 45 à 60 minutes, ont été menés en visioconférence, enregistrés avec l'accord explicite des répondants, puis transcrits. Chaque transcription a ensuite été transformée en un compte rendu de dépouillement de structure identique, question par question, à l'aide d'un même *prompt* reproduit en annexe C ; c'est ce compte rendu, relu par l'enquêteur contre la transcription, qui a servi de matériau au codage.

3.3 Le panel

L'échantillon a été constitué par choix raisonné à partir des réseaux professionnels des trois membres de l'équipe, avec une recherche délibérée de diversité : tailles (d'environ 20 à plus de 100 000 collaborateurs), secteurs (industrie, agro-industrie et agroalimentaire, aéronautique-défense, tech et médias, pharma-santé, énergie, services, distribution, logistique, spiritueux, assurance, enseignement supérieur, conseil dont executive search), positions (DRH groupe, CPO, DRH d'entité, HRBP, RRH de site), auxquels s'ajoutent trois contrepoints externes (une direction générale de filiale, une dirigeante de PME, une associée de cabinet de chasse) qui offrent un regard non RH sur la même bascule.

Un mot sur ce que vaut un tel échantillon. Il n'est pas représentatif au sens statistique et ne prétend pas l'être : 26 entretiens ne permettent aucune extrapolation chiffrée à l'ensemble des entreprises françaises. Sa qualité se juge à un autre critère, la variété : avons-nous rencontré des situations suffisamment contrastées pour que les régularités observées ne soient pas l'effet d'un seul type d'organisation. Trois indicateurs le montrent. Les tailles s'étendent d'une vingtaine à plus de 100 000 collaborateurs. Treize secteurs sont représentés, de l'industrie à l'enseignement supérieur. Les niveaux de maturité vont d'entreprises qui produisent elles-mêmes de l'IA à des organisations où la fonction RH découvre le sujet. Lorsqu'un constat traverse cette diversité, comme le maintien du dernier mot humain, il est robuste. Lorsqu'un constat se concentre sur un segment, comme les effets cognitifs signalés dans les seules organisations matures, nous le signalons comme tel.

L'échantillon se distribue sur un continuum de maturité IA qui servira de grille de variation des résultats : à un pôle, des organisations productrices d'IA ou à usage RH systémique ; à l'autre, des organisations en phase de conscientisation, où les usages restent individuels et peu gouvernés. Deux limites de couverture sont assumées et reprises en partie 4 : l'échantillon est composé de décideurs et de déployeurs, non de salariés exposés aux décisions assistées ; et aucune organisation à management

algorithmique déployé (plateformes, logistique de masse) n’y figure. Le tableau 3.1 en donne la composition ; le tableau complet, avec le rattachement de chaque répondant aux deux grilles de lecture décrites en 3.4.2, figure en annexe D.

Code	Fonction du répondant	Secteur	Taille de l’organisation
E01	DRH multi-entités	Industrie	300 sal. (groupe 2 000)
E02	DRH d’activités	Agro-industrie	~2 000 sal.
E03	Dirigeante-fondatrice RH	Conseil	~20 sal.
E04	HR Manager de site	Aéronautique / Défense	Site France, groupe international
E05	DRH	Tech / Média	~800 sal.
E06	DRH Groupe	Pharma / Retail	~600 sal.
E07	CHRO	Tech / Finance	~600 ETP
E08	Directeur développement RH de branche	Énergie	110 000 (branche 30 000)
E09	RRH France	Industrie	~250 sal. France
E10	DRH Groupe, membre COMEX	Services / BPO	~14 000 sal.
E11	Directeur Operations RH Europe	Retail	Europe élargie
E12	DRH Groupe	Logistique	~530 sal.
E13	EVP RH, membre DG	Spiritueux	16 000 sal.
E14	Senior HRBP	Tech	220 000 monde
E15	Associée, chasse de têtes	Conseil RH	30-40 consultants
E16	DRH pays et région	Tech	Groupe mondial
E17	DRH opérationnelle de branche	Logistique / Public	Branche 90 000
E18	Chief People Officer	Santé / Pharma	700 sal.
E19	Manager RH	Assurance	180 sal.
E20	DRH & RSE	Distribution	2 500 (réseau 75 000)
E21	Chief People Officer	Agro-industrie	~2 300 ETP
E22	Directrice générale de filiale (ex-RH)	Agroalimentaire	~80 sal.
E23	DRH & RSE de division	Distribution	~5 000 sal.
E24	People Business Partner	Pharma	~2 000 France
E25	DRH services supports groupe	Agro-industrie / Coopérative	Groupe multi-métiers
E26	DRH	Enseignement supérieur	~500 sal.

Tableau 3.1 : Composition de l’échantillon (organisations désignées par leur code, conformément à la règle d’anonymat énoncée ci-dessous)

Ce tableau ne comporte que des caractéristiques connues au moment de la constitution de l’échantillon. Les deux grilles auxquelles nous rattachons ensuite chaque répondant, celle des profils de décideurs et celle des contextes organisationnels, servent à établir la diversité de l’échantillon ; la

première a été construite a posteriori et n'a pas servi de critère de sélection, la seconde traduit la recherche délibérée de contextes contrastés (3.4.2).

Une règle d'anonymat s'applique à l'ensemble du mémoire. Les répondants nous ont parlé de décisions engageantes, d'incidents et parfois de manquements ; plusieurs n'auraient pas eu la même liberté de parole si leurs propos avaient été identifiables. Nous avons donc anonymisé les personnes et les organisations. Chaque entretien est désigné par un code, de E01 à E26, et chaque organisation par sa taille, son secteur et son niveau de maturité, jamais par son nom. Les verbatims dont la formulation permettrait une identification indirecte ont été conservés dans leur littéralité mais dépouillés des noms propres, remplacés par une désignation générique entre crochets. La table de correspondance entre les codes et les organisations n'est pas jointe au mémoire ; elle est conservée par l'équipe et peut être communiquée au jury sur demande, à titre confidentiel.

3.4 L'analyse principale : thématique, par codage inductif

Le codage a suivi la démarche proposée par Gioia, Corley et Hamilton (2013).

Elle procède en trois temps : des concepts de premier ordre qui restent au plus près des mots des répondants, y compris leurs expressions propres reprises telles quelles (« train qui passe », « fermes d'agents », « IAiser ») ; des thèmes de second ordre qui regroupent ces concepts et introduisent le vocabulaire de l'analyse ; enfin des dimensions qui agrègent ces thèmes.

Ce codage a été conduit avec l'assistance de l'IA. L'affectation initiale des segments aux codes et aux thèmes a été produite par l'outil à partir des comptes rendus ; la définition des thèmes, les grilles de lecture de l'échantillon, la typologie des configurations et l'ensemble des interprétations ont été arbitrés par l'équipe, qui a discuté, amendé et arrêté les propositions issues du traitement assisté. Les quatre contrôles exposés plus loin portent précisément sur ce partage.

3.4.1 Pourquoi la démarche de Gioia ?

Trois méthodes s'offraient à nous. L'analyse de contenu classique code le matériau dans des catégories définies à l'avance : elle est rapide, mais elle aurait plaqué sur nos entretiens le vocabulaire de la littérature, exactement ce que nous voulions éviter.

La théorie enracinée intégrale construit progressivement la théorie en choisissant les entretiens suivants d'après les manques des précédents : elle est exigeante et suppose une collecte pilotée sur une longue durée, incompatible avec le calendrier et la disponibilité des dirigeants que nous avons sollicités.

La démarche proposée par Gioia et ses coauteurs offre un compromis : elle reste inductive, mais impose de rendre visible chaque étape de la montée en abstraction, des mots des répondants aux concepts

finaux. C'est cette exigence de traçabilité qui a emporté notre choix. Elle produit un livrable, la structure de données, qui permet à un lecteur de vérifier lui-même le chemin parcouru et, le cas échéant, de le contester. Ce choix trouve un précédent dans notre propre corpus. L'étude de Talwar et al. (2026) sur les tensions humain-IA en gestion des ressources humaines, publiée dans une revue à comité de lecture, interroge la même population que la nôtre, des professionnels RH expérimentés, sur le même objet, et procède exactement de la même façon sur un matériau écrit : questions de recherche ouvertes plutôt qu'hypothèses, codage selon la démarche Gioia, triangulation entre chercheurs et recours aux critères de crédibilité admis en recherche qualitative.

Cette convergence n'est pas la raison de notre choix, qui tient à notre objet et à l'état du champ, mais elle en atteste la recevabilité. Elle a de surcroît un bénéfice concret : parce que nos deux analyses produisent la même architecture de concepts, de thèmes et de dimensions, nos résultats se confrontent directement aux leurs en partie 4, sans traduction ni approximation.

Cette démarche a aussi ses angles morts, que nous exposons avec les autres limites de notre dispositif en 3.6.

3.4.2 Deux grilles de lecture de la diversité de l'échantillon : profils de décideurs et contextes organisationnels

Deux grilles de lecture ont été construites au cours de l'analyse. Elles ne sont pas des résultats et n'ont pas servi de critères de sélection. Leur fonction est d'établir que l'échantillon n'est pas composé d'un seul type de répondant ni d'un seul type d'organisation : nous n'avons pas interrogé uniquement des passionnés de technologie dans des groupes déjà équipés, mais une galerie de portraits large, et c'est cette variété qui donne leur portée aux régularités observées (3.3). Le profil du décideur, constaté a posteriori, ne différencie d'ailleurs pas les réponses obtenues sur les questions de sens et de pouvoir : nous n'avons pas trouvé de profil qui décide autrement parce qu'il est ce profil, et nous ne revenons donc pas sur ces profils dans la présentation des résultats. Le constat vaut pour l'échantillon, il ne constitue pas un résultat. Une véritable typologie, celle des trois configurations organisationnelles, sortira en revanche de l'analyse (4.5.5).

La première distingue quatre profils de décideurs. Le stratège intégré (P1) co-construit la trajectoire IA de son organisation et dispose d'un accès direct au comité de direction. Le converti diffuseur (P2) est un utilisateur intensif devenu prescripteur, qui entraîne son entourage par la démonstration plus que par la règle. L'accompagnateur vigilant (P3) centre son action sur l'encadrement des usages et la protection des personnes, et porte les sanctuaires décisionnels. Le RH périphérique (P4) est tenu à distance d'une décision prise ailleurs, au siège ou à la direction des systèmes d'information.

La **seconde distingue quatre types de contextes organisationnels**. Le grand groupe déjà mature sur la donnée (C1) dispose d'une infrastructure et de compétences analytiques antérieures à l'IA générative. Le groupe en transformation pilotée (C2) voit l'IA arriver avec un programme, un budget et un sponsor identifié. L'entreprise de taille intermédiaire en outillage pragmatique (C3) adopte par les usages, sans programme formalisé et sous contrainte de coût. L'organisation en maturité émergente (C4) en est au stade des usages individuels, avec une gouvernance absente ou naissante. Ces deux grilles sont indépendantes et portent sur des unités différentes : le profil qualifie le répondant, le type de contexte qualifie son organisation à la date de l'entretien. Un converti diffuseur peut ainsi exercer dans une organisation très mature, et un stratège intégré dans une organisation encore en transformation. Le tableau 3.2 en donne les critères de reconnaissance, les effectifs et la composition.

Grille	Catégorie	Ce qui la caractérise	Effectif	Entretiens concernés
Profils de décideurs	P1. Stratège intégré	Participe à la définition de la trajectoire IA de son organisation, dispose d'un accès direct au comité de direction, raisonne en termes de transformation des métiers	8	E06, E08, E10, E13, E14, E16, E20, E25
	P2. Converti diffuseur	Utilisateur intensif devenu prescripteur, entraîne son entourage par la démonstration plus que par la règle	6	E01, E03, E04, E07, E11, E22
	P3. Accompagnateur vigilant	Centre son action sur l'encadrement des usages et la protection des personnes, porte les sanctuaires décisionnels, formule les réserves les plus explicites	8	E02, E09, E15, E17, E18, E19, E21, E26
	P4. RH périphérique	Tenu à distance d'une décision prise ailleurs, au siège ou à la direction des systèmes d'information, découvre les orientations plutôt qu'il ne les construit	4	E05, E12, E23, E24
Contextes d'organisation	C1. Grand groupe déjà mature sur la donnée	Infrastructure et compétences analytiques antérieures à l'IA générative, qui prolonge un outillage existant	5	E08, E11, E13, E14, E16
	C2. Groupe en transformation pilotée	L'IA arrive avec un programme, un budget et un sponsor identifié ; la fonction RH y est associée à des degrés variables	9	E02, E07, E09, E10, E17, E20, E21, E24, E25
	C3. Entreprise de taille intermédiaire en outillage pragmatique	Adoption par les usages, sans programme formalisé ; arbitrages contraints par le coût des licences	8	E01, E04, E06, E12, E15, E18, E19, E26
	C4. Maturité émergente	Usages individuels, gouvernance absente ou naissante, fonction RH en phase de découverte	4	E03, E05, E22, E23

Tableau 3.2 : Les deux grilles de lecture de la diversité de l'échantillon : profils de décideurs et contextes organisationnels

3.4.3 La qualité de l'analyse : quatre contrôles

La qualité d'une analyse qualitative ne se prouve pas par un test unique. Elle s'établit en répondant à quatre questions distinctes, que nous traitons successivement.

- Avons-nous produit des données biaisées par notre manière d'interroger ?
- Avons-nous interrogé assez de personnes pour que nos thèmes soient stables ?
- Avons-nous rangé correctement ce que nous avons entendu ?
- Un lecteur peut-il vérifier lui-même nos affirmations ?

Ces quatre questions recouvrent les critères de qualité admis en recherche qualitative, crédibilité, transférabilité, fiabilité et confirmabilité (Lincoln et Guba, 1985), que l'un des articles de notre corpus mobilise d'ailleurs pour son propre terrain sur trois des quatre dimensions adéquation de l'échantillon, engagement prolongé, triangulation des chercheurs (Talwar et al., 2026).

Premièrement, la qualité de la collecte : nos données dépendent-elles de qui a mené l'entretien ? Sur l'ensemble des entretiens, 37 segments sur 413 sont codés comme spontanés, soit 9 % (Annexe E.6). Ce taux est homogène entre les trois enquêteurs, de 7 à 11 % des segments, ce qui écarte un biais massif de conduite. Une asymétrie subsiste néanmoins : le thème des risques cognitifs n'apparaît dans aucun des entretiens conduits par l'un des enquêteurs, ses douze segments se répartissant entre les deux autres. Nous avons d'abord envisagé un effet de panel, mais la composition ne le soutient pas : quatre des sept répondants concernés relèvent d'ETI et de PME, et non des organisations les plus matures. L'explication la plus probable est donc un effet de relance, le thème n'étant appelé par aucune question de la grille et n'apparaissant qu'à la faveur d'une reprise de l'enquêteur. Les limites l'assument.

Deuxièmement, la suffisance de l'échantillon : avons-nous entendu assez de monde ? La saturation s'apprécie au niveau des thèmes, non des codes : deux répondants exprimant la même idée avec leurs mots produisent deux codes différents, si bien que le nombre de codes croît indéfiniment sans que rien de neuf n'apparaisse. Au niveau des thèmes, le constat est net : les huit thèmes étaient tous présents dès le sixième entretien, et aucun thème nouveau n'a émergé au cours des vingt entretiens suivants, qui n'ont fait qu'enrichir, nuancer et contredire les thèmes déjà constitués. Nous considérons donc la structure thématique comme stabilisée (tableau 3.3).

Entretien	Thèmes apparus	Segments codés
E01	T1, T2, T3, T4, T6, T8	6
E03	T5	7
E06	T7	8
E07 à E26	aucun thème nouveau	8

Tableau 3.3 : Ordre d'apparition des huit thèmes au fil des entretiens (saturation thématique)

Ce constat appelle une nuance que nous assumons. Six thèmes apparaissent dès le premier entretien, ce qui tient pour partie à notre grille : lorsqu'une question porte sur les garde-fous ou sur le dernier mot humain, le thème correspondant se forme dès le premier répondant. La saturation est donc peu informative pour ces thèmes-là. Elle l'est davantage pour les deux derniers à apparaître, et singulièrement pour les risques cognitifs, qui figurent parmi les trois thèmes les plus fréquemment introduits par les répondants eux-mêmes. Ceux que nos questions n'appelaient pas ont mis quelques entretiens à se constituer, puis se sont stabilisés comme les autres.

La figure 3.1 apporte un éclairage complémentaire sur le rythme d'alimentation de chaque thème. La fabrique de la décision d'adoption produit du contenu nouveau jusqu'au dernier entretien, chaque organisation ayant sa propre histoire d'entrée dans l'IA. Les risques cognitifs, à l'inverse, cessent d'être alimentés après le dix-huitième entretien, faute de contributeurs plutôt que par épuisement du sujet. Ce thème ne repose que sur sept répondants, répartis entre des contextes de maturité variés mais interrogés par deux enquêteurs seulement : nous le traitons comme un signal à confirmer et non comme un résultat établi.

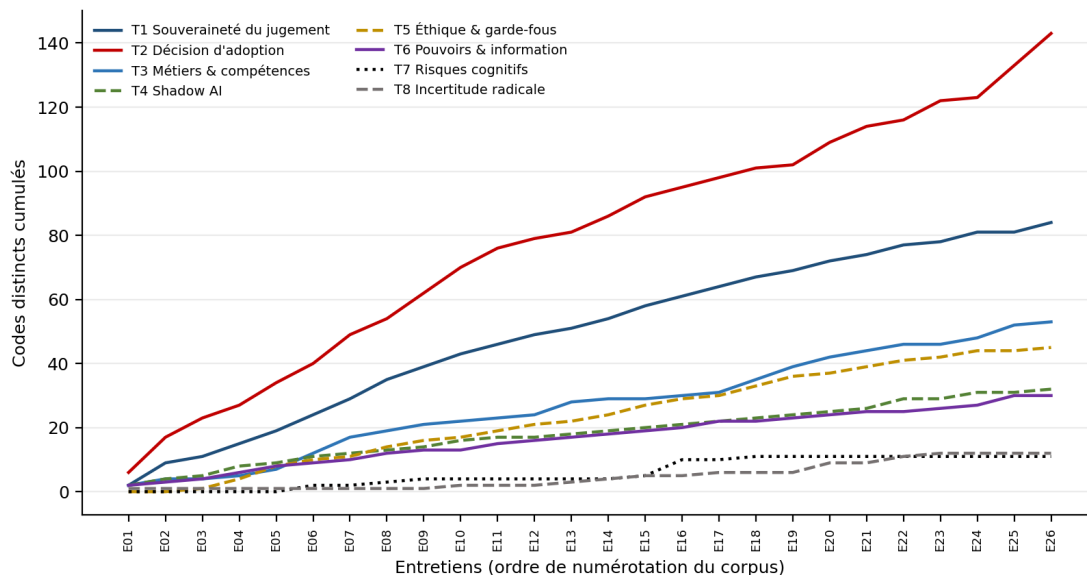


Figure 3.1 : Rythme de production des codes par thème au fil des 26 entretiens

Troisièmement, la fiabilité du codage pose une question centrale : avons-nous catégorisé fidèlement le matériau recueilli ? Pour y répondre, chaque membre de l'équipe a recodé à l'aveugle une transcription intégrale conduite par un pair, sans consulter le codage assisté, puis a confronté les deux lectures segment par segment. Les trois contrôles ont porté sur 54 segments (tableau 3.4). Les quelques verbatims que le corps du texte attribue à un contrôle (CONT1 à CONT3) proviennent de ces relectures intégrales : ils ne figurent pas dans les comptes rendus codés, et nous les signalons comme tels.

Contrôle	Enquêteur contrôlé	Membre contrôleur	Segments contrôlés	Fidélité estimée	Écarts relevés
CONT1	Enquêteur 3	Enquêteur 1	16	env. 95 %	Lecture trop littérale ; manque de vision globale
CONT2	Enquêteur 1	Enquêteur 2	22	env. 91 %	Placement incomplet par lecture littérale ; omission de thèmes implicites ou transversaux
CONT3	Enquêteur 2	Enquêteur 3	16	env. 87 %	Duplication et diffusion sémantique ; confusion entre intention et fait accompli ; manque de vision globale
Total			54	87 à 95 %	

Tableau 3.4 : Résultats des trois contrôles manuels croisés

- **Premier contrôle (CONT1 — 16 segments, fidélité estimée à environ 95 %).** Il identifie deux formes d'écart. La lecture trop littérale : l'outil prend chaque phrase au pied de la lettre et manque les doubles registres, ne voyant pas qu'un même propos mêle une pratique quotidienne et une projection à long terme. Le manque de vision globale : il ne relie pas un fait local, un incident technique, à l'enjeu d'organisation qu'il révèle, la fiabilité des données de l'entreprise.
- **Deuxième contrôle (CONT2 — 22 segments, fidélité estimée à environ 91 %).** Deux sujets ressortent : les différences d'appréciation d'une part, les omissions de l'autre. Les différences d'appréciation tiennent à des placements incomplets par l'outil, bien que celui-ci reprenne le thème dans l'analyse ; le commentaire du premier contrôle sur la lecture trop littérale peut être repris ici. L'écart plus substantiel (omission) se situe au niveau de thèmes implicites ou transversaux qui ne sont repris que partiellement.
- **Troisième contrôle (CONT3 — 16 segments, fidélité estimée à environ 87 %).** Il identifie trois formes d'écart. La duplication et diffusion sémantique : au lieu d'isoler chaque message en un point unique, l'outil recycle les mêmes verbatims sous plusieurs questions (jusqu'à quatre), transformant un signal fort en bruit de fond. C'est le symétrique inverse de la lecture trop littérale relevée au premier contrôle. La confusion entre intention et fait accompli : des projets non aboutis et de simples critères d'arbitrage budgétaire sont classés comme des décisions RH déjà transformées, alors qu'aucune ne l'est encore dans l'entretien. Enfin, le manque de vision globale déjà relevé aux contrôles précédents se confirme : un fait local, la baisse d'adoption d'un dispositif, n'est pas relié au phénomène organisationnel qu'il révèle, des injonctions implicites de performance qui neutralisent l'apprentissage de l'outil sans qu'aucune consigne n'ait été donnée.

Trois enseignements se dégagent de ces contrôles croisés.

1. La valeur heuristique prime sur la mesure. Les taux d'alignement obtenus, de 87 à 95 %, constituent des estimations qualitatives de conformité et non des indices statistiques de fidélité inter-codeurs. Un double codage strictement humain aurait lui aussi produit des écarts, sans que notre dispositif permette d'en établir l'amplitude. Ces taux valent comme repères, non comme preuves.

2. Une asymétrie des biais : la déperdition plutôt que l'invention. L'apport le plus structurant ne réside pas dans le score, mais dans la nature des écarts. Deux d'entre eux dominant et vont dans le même sens, celui de la perte : perte du sous-texte, aplatissement de la portée stratégique, omission des déductions implicites. Un troisième, relevé au seul dernier contrôle, va en sens inverse : l'outil y présente comme acquises des décisions qui n'étaient qu'envisagées. Il n'a jamais inventé de propos, mais il lui est arrivé de durcir un statut. La posture critique face à l'outil ne se réduit donc pas à la question « est-ce exact ? ». Elle en appelle deux autres, que nos contrôles ont rendues nécessaires : « qu'est-ce qui a été omis ? » et « ce qui est présenté comme un fait l'était-il vraiment ? ».

3. Une réflexivité à double sens. L'exercice de confrontation n'a pas seulement servi à auditer l'outil, il a agi comme un miroir. Plusieurs désaccords ont conduit le contrôleur humain à réviser sa propre lecture après réexamen du transcript, tandis que d'autres ont confirmé la nécessité de maintenir un arbitrage interprétatif humain face aux limites d'abstraction de l'outil.

Quatrièmement, la traçabilité : un lecteur peut-il vérifier ?

Chaque affirmation des parties 3 et 4 renvoie à un verbatim identifié par le code de son entretien ; sa localisation dans le compte rendu source est conservée dans le classeur de codage (annexe E.5). La littéralité de tous les verbatims cités a été vérifiée par confrontation automatisée au texte d'origine (annexe H.2). La grille d'entretien figure en annexe B, le livre de codes en annexe E et le *prompt* de dépouillement en annexe C ; le classeur de codage est joint au dépôt.

3.4.4 L'usage de l'IA dans le traitement du matériau

L'IA n'est pas intervenue une fois, mais deux, sur le même matériau. Une première fois pour transformer chaque transcription en compte rendu structuré, à partir d'un même *prompt* (annexe C), chaque enquêteur ayant employé l'outil dont il disposait. Une seconde fois pour proposer un premier rattachement des segments aux thèmes. Ces deux passages se sont enchaînés, et c'est ce qui fait leur difficulté : ce que le premier a laissé de côté, le second ne pouvait plus le retrouver. Deux dispositifs répondent à ce risque : une vérification automatisée de la littéralité de chaque verbatim cité contre sa source, et trois contrôles manuels croisés qui repartent des transcriptions intégrales (3.4.3).

Toutes les décisions analytiques, définition des thèmes, grilles de lecture et configurations, verdicts de confrontation, interprétations, ont été arbitrées par l'équipe. Nous assumons la réflexivité de cette situation : étudier la décision assistée en étant nous-mêmes assistés nous a conduits à appliquer à notre

propre pratique les garde-fous que notre terrain décrit ; le mémoire pratique ce qu'il décrit, avec les mêmes fragilités potentielles, que la traçabilité (*prompts*, grille, classeur de codage, contrôles) permet au lecteur de vérifier.

Notre posture a été celle d'une friction volontaire : l'IA traitée en partenaire d'analyse à challenger, jamais en oracle. Devant chaque sortie, la même question : pourquoi la machine a-t-elle formulé ainsi, et cela apporte-t-il quelque chose ? Les contrôles croisés montrent que cette friction corrige dans les deux sens, les biais de l'outil comme ceux de l'analyste.

Nous en tirons une conviction de méthode qui rejoint nos propres résultats : sans contrôle manuel systématique, la facilité de l'outil installe la paresse intellectuelle que nos répondants décrivent chez eux-mêmes. L'annexe H détaille le protocole et ses limites, et l'annexe C reproduit le *prompt* de dépouillement ; l'annexe O restitue, sous une forme plus personnelle, notre propre fabrique de la décision au fil de ces douze mois de travail collectif.

L'analyse d'appui (3.5) et les limites d'ensemble du dispositif (3.6) complètent cette section de méthode.

3.5 L'analyse d'appui : la lexicométrie

En appui de l'analyse thématique, et sur les mêmes comptes rendus, une analyse lexicométrique a servi d'outil de contrôle et d'exploration. Elle ne dit pas ce que les répondants pensent, elle mesure comment ils parlent : quels mots reviennent, lesquels s'appellent les uns les autres, lesquels manquent. Son intérêt est d'être aveugle à nos intentions.

Là où le codage thématique procède d'une interprétation, le comptage des mots ne sait rien de nos huit thèmes ; s'il retrouve les mêmes structures, ce n'est pas parce que nous les y avons mises. Concrètement, les 26 comptes rendus totalisent 74 089 occurrences ; nous en avons tiré les fréquences, les cooccurrences, une classification des répondants selon leur vocabulaire et une représentation graphique de leurs proximités. Le détail figure en annexe G.

Six résultats méritent d'être connus du lecteur avant d'aborder les entretiens, car ils éclairent tout ce qui suit.

Premièrement, les entretiens parlent d'usage et non de technique : « IA », « utiliser » et « outil » saturent le vocabulaire, quand « algorithme » en est absent.

Deuxièmement, le cœur du vocabulaire des entretiens est décisionnel : autour du mot « décision » se nouent « prendre », « humain », « aide » et « finale », ce qui forme presque une formule, l'IA aide, l'humain décide.

Troisièmement, des mots manquent, et ce sont ceux de la littérature : ni « biais », ni « discrimination », ni « surveillance », ni « pouvoir » ; l'éthique, quand elle apparaît, s'accompagne de « charte », « comité » et « RGPD ».

Quatrièmement, la parole est étonnamment homogène face à l'IA : plus de la moitié des répondants se regroupent dans une même classe de vocabulaire, alors que leurs organisations n'ont rien de commun.

Cinquièmement, les groupes de vocabulaire qui se distinguent le font autour d'un pôle prospectif où domine le mot « agent », d'un pôle juridique et d'un pôle recrutement.

Sixièmement, les outils nommés sont généralistes, quand la littérature étudie des outils RH spécialisés.

Ces six résultats ne sont pas discutés ici : ceux qui éclairent directement nos sections de résultats sont mobilisés à leur place utile, en 3.7.3 pour le vocabulaire de la conformité et en 3.7.4 pour l'absence du mot « pouvoir ». Leur confrontation à la littérature est traitée en partie 4.

3.6 Les limites du dispositif

Avant de restituer nos résultats, il nous paraît nécessaire d'énoncer ce que notre dispositif ne permet pas d'établir. Deux familles de limites tiennent au terrain et à l'analyse ; une troisième, propre à l'exercice de confrontation, ne pourra être formulée qu'après lui et figure en 4.7.

Les limites du terrain

Une première limite tient à la composition du panel : il est fait de décideurs. Les salariés, leurs représentants et les candidats n'y parlent qu'à travers le regard des interviewés. La justice perçue par les destinataires des décisions, pilier de la littérature expérimentale (Cai et al., 2024 ; Kim et al., 2024), n'est donc pas testable par notre design, et les silences du terrain sur ce registre seront interprétés comme tels, jamais comme des réfutations. Ce silence est d'ailleurs lui-même un résultat : que la légitimité des décisions vue d'en bas ne soit un objet de gestion presque pour personne, alors qu'elle sature la littérature, constitue l'un des angles morts les plus nets de notre échantillon empirique. Trois limites tiennent ensuite à la constitution même du panel.

La première est le mode de recrutement : l'échantillon a été constitué par choix raisonné à partir des réseaux professionnels des trois membres de l'équipe. Ce mode d'accès a permis des échanges d'une profondeur inhabituelle, mais il introduit un biais de proximité, des dirigeants acceptant de consacrer une heure à ce sujet étant vraisemblablement plus engagés que la moyenne : notre panel penche du côté des organisations avancées.

La deuxième est la concentration : quatre de nos vingt-six répondants appartiennent à des entités d'un même groupe, ce qui permet d'observer des trajectoires différenciées dans une même culture, mais réduit d'autant la diversité des cultures représentées.

La troisième est la désirabilité sociale. Nous avons interrogé des professionnels des ressources humaines sur la façon dont ils décident, et obtenu à l'unanimité qu'ils conservent le dernier mot. C'est aussi la réponse attendue de leur position, et notre résultat le plus massif est donc le plus exposé au soupçon de surdéclaration. Deux éléments nous conduisent néanmoins à le tenir pour robuste : ce sont les répondants eux-mêmes qui décrivent la fragilité de leurs garde-fous, ce qu'une posture de façade n'aurait pas produit, et plusieurs formulent des réserves qui les mettent en difficulté.

Une dernière limite du terrain tient au matériau :

- Il est déclaratif, les pratiques décrites ne sont pas observées et aucun document interne, charte, accord ou note, n'a été collecté pour les corroborer. Il est en outre médié par des comptes rendus d'entretiens, avec l'écart entre discours et pratique que certains interviewés reconnaissent eux-mêmes.
- L'hétérogénéité des outils IA. Nous avons cherché à borner cette hétérogénéité plutôt qu'à la supposer négligeable. Un même transcript a été dépouillé une seconde fois avec un autre outil, puis les deux comptes rendus ont été comparés. Le recouvrement des unités d'information extraites atteint 97,8 % : les deux outils retiennent le même matériau. Les écarts portent sur le rattachement aux questions de la grille, identique dans 77,8 % des cas, et ils se concentrent là où les questions se recouvrent, entre l'usage de l'IA et l'exemple de décision, ou entre la décision d'adoption et ses freins. Deux raisons limitent la portée de cet écart. La première est que nos résultats sont organisés par thème et non par question : un segment mal rattaché à une question relève du même thème et les contrôles manuels (CONT1, CONT2 et CONT3) ont relevé les mêmes écarts. La seconde est que les deux dépouillements couvrent l'intégralité des propos, ce qui laisse les analyses de fréquences inchangées. Cette vérification porte toutefois sur un seul entretien et sur deux des trois outils employés : elle donne un ordre de grandeur, elle ne constitue pas une mesure.

Les limites de l'analyse

La première porte sur l'application de la démarche de Gioia.

La méthodologie de Gioia et ses coauteurs (Gioia et al., 2013) offre un cadre rigoureux pour structurer notre analyse, mais elle est elle-même discutée (Dumez, 2025) et son application à notre terrain appelle quatre réserves. Conçue pour l'étude approfondie d'une seule organisation, elle est ici appliquée à vingt-six entreprises rencontrées une fois chacune : nous gagnons en diversité de contextes ce que nous perdons en profondeur, sans avoir pu réinterroger les premiers répondants sur des notions apparues plus tard. Elle suppose ensuite un accès direct aux termes bruts des acteurs. Nous en disposons, mais le codage a porté sur des comptes rendus où une première sélection avait été opérée, nos citations restant littérales et vérifiées contre la source ; la comparaison de deux dépouillements d'un même

transcript montre que cette sélection retient les mêmes unités d'information dans 97,8 % des cas. Sa représentation graphique livre par ailleurs un résultat épuré, qui efface les codes écartés et les regroupements abandonnés, et peut donner à des choix d'interprétation l'apparence d'une évidence. Nos thèmes de second ordre mobilisent enfin un vocabulaire venu de notre revue et de notre métier : l'induction dont nous nous réclamons est un ordre de travail, non une découverte sans présupposés.

La deuxième tient à la saturation différenciée des thèmes. Si les thèmes centraux, la frontière décisionnelle, l'adoption et la gouvernance, atteignent la saturation, celui de la transformation de la fonction reste au stade du signal, et les conclusions qui s'y adossent sont indicatives.

La troisième est l'effet enquêteur : trois interviewers, un effet contrôlé par tableau croisé, mais non éliminé.

La quatrième tient au codage lui-même, conduit principalement par un même analyste. Les contrôles croisés décrits en 3.4.3 en limitent l'effet, mais ils portent sur quelques dizaines de segments et non sur les quatre cent treize.

La cinquième porte sur la portée de nos chiffres. Les fréquences que nous citons décrivent notre échantillon et n'autorisent aucune inférence statistique : lorsque nous écrivons que vingt-six répondants sur vingt-six revendiquent le dernier mot humain, nous décrivons vingt-six personnes, non une population.

Notre propre position. Une dernière limite ne relève d'aucune des deux familles précédentes, car elle les traverse toutes deux. Nous sommes trois professionnels des ressources humaines enquêtant sur des professionnels des ressources humaines. Cette proximité explique la qualité de l'accès et la liberté de parole que nous avons obtenues ; elle comporte aussi le risque de partager les angles morts de nos interlocuteurs. L'absence du mot « pouvoir » dans nos entretiens mérite à cet égard une question que nous laissons ouverte : est-elle une absence dans les récits de nos répondants, ou dans la grille de lecture que nous partageons avec eux ?

Ces limites bornent la portée de nos résultats, elles n'en affectent pas la validité dans le périmètre que nous venons de décrire. Nous pouvons maintenant restituer ce que les répondants nous ont dit.

3.7 Les résultats : ce que disent les décideurs RH, à travers les grands thèmes

Les entretiens ont produit 413 segments codés, regroupés en huit thèmes. Nous ne les présentons pas l'un après l'autre : un catalogue de thèmes ne fait pas une démonstration. Nous répondons aux quatre questions ouvertes par la revue, en mobilisant les thèmes qui les éclairent. Le tableau 3.5 donne la correspondance et permet à tout moment de savoir d'où vient ce qui est affirmé. Chaque section se termine en nommant les points qu'il faudra discuter, sans les trancher : c'est l'objet de la partie 4.

Une précision de lecture avant d'entrer dans les résultats : la deuxième sous-question, qui porte à la fois sur le jugement du décideur et sur l'encadrement des usages, appelle deux sections plutôt qu'une, l'une au niveau de la personne, l'autre au niveau de l'organisation. La figure 3.2 donne d'abord une vue d'ensemble du chemin parcouru par l'analyse.

La construction est inspirée de la démarche de Gioia et al. (2013). Les expressions entre guillemets sont des formulations de répondants reprises telles quelles.

La figure se lit de gauche à droite. À gauche, les concepts de premier ordre, construits au plus près des mots des répondants : on y reconnaît leurs propres expressions, le « train qui passe », le « pari pascalien », les « fermes d'agents », le « permis de conduire IA », les représentants du personnel « armés ». Au centre, ces concepts se regroupent en thèmes, qui introduisent le vocabulaire de l'analyse sans s'éloigner de ce qui a été dit. À droite, les thèmes s'agrègent en trois dimensions : la fabrique de l'adoption, la décision assistée, et la redistribution des capacités et des pouvoirs.

Ces trois dimensions ne structurent pas la restitution qui suit, organisée par sous-questions, mais elles en structureront l'interprétation : les deux premières donneront le modèle que nous proposons en 4.5.4, la troisième rassemble les thèmes dont sont issus nos trois apports au champ, exposés en 4.5.1 à 4.5.3.

Deux remarques. La figure est réversible : chaque dimension peut être redescendue jusqu'aux verbatims qui la fondent, référencés par entretien et par ligne.

L'agrégation des huit thèmes en trois dimensions a demandé trois arbitrages, qu'il vaut la peine d'explicitier parce qu'un autre choix était à chaque fois défendable.

Le premier a porté sur les risques cognitifs, que nous avons rattachés à la décision assistée plutôt qu'à la redistribution : le *deskilling* et la complaisance de l'outil affectent la qualité du jugement au moment même où il s'exerce. C'est le rattachement le plus discutable des trois, ce thème pouvant aussi se lire comme un effet de l'usage sur le professionnel plutôt que sur la décision.

Le deuxième a porté sur le *shadow AI*, rattaché à la redistribution plutôt qu'à la décision assistée, parce que l'usage non prescrit se constitue en dehors de la décision d'adoption et la précède le plus souvent. C'est ce qui fonde notre lecture de sa trajectoire vers le cadrage.

Le troisième a porté sur le maintien de la troisième dimension. Elle est la moins alimentée des trois, avec 115 segments contre 155 et 143 (tableau E.1, annexe E), et aucun de ses thèmes n'est présent dans la totalité du panel. Nous aurions pu redistribuer ses trois thèmes et présenter une structure plus équilibrée. Nous ne l'avons pas fait, parce que ce déséquilibre décrit l'état du terrain : les décideurs interrogés ont beaucoup à dire sur la manière dont ils adoptent et dont ils décident, moins sur ce que l'IA déplace autour d'eux. C'est ce contraste qui rend la troisième dimension intéressante, et c'est d'elle que sont issus nos trois apports.

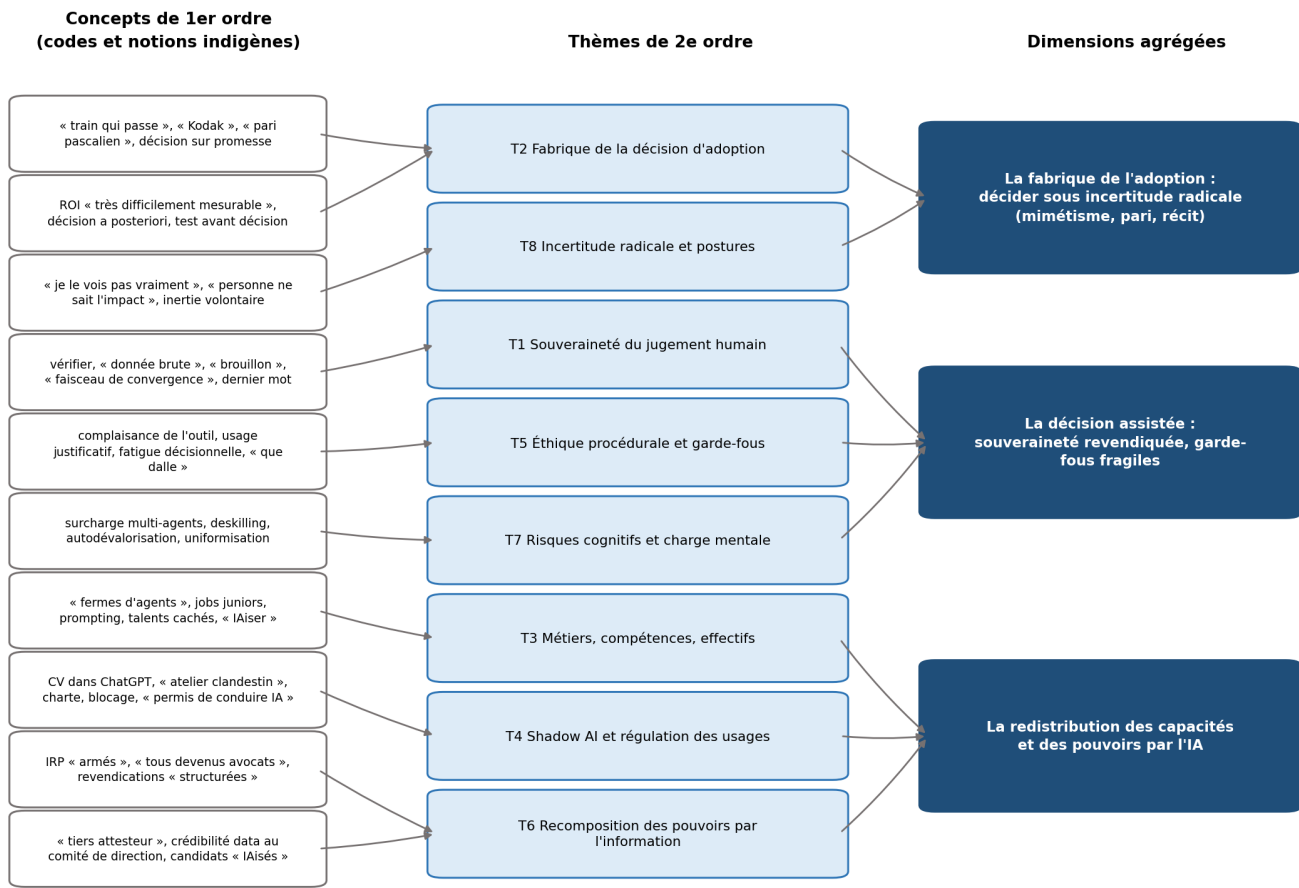


Figure 3.2 : Structure des données, des codes aux dimensions agrégées

La figure 3.2 donne la vue d'ensemble de la construction, le tableau 3.5 le poids de chaque thème et la sous-question qui le traite : ensemble, ils permettent à tout moment de savoir d'où vient ce qui est affirmé.

Code	Intitulé du thème	Segments	Entretiens (sur 26)	Sous-question
T2	Fabrique de la décision d'adoption	143	26	SQ1
T8	Incertitude radicale et postures	12	16	SQ1
T1	Souveraineté du jugement humain	85	26	SQ2
T7	Risques cognitifs et charge mentale	12	11	SQ2
T5	Éthique procédurale et garde-fous	46	26	SQ2
T4	Shadow AI et régulation des usages	32	24	SQ2
T6	Recomposition des pouvoirs par l'information	30	14	SQ3
T3	Métiers, compétences, effectifs	53	22	SQ4

Code	Intitulé du thème	Segments	Entretiens (sur 26)	Sous- question
	Total général	413	26 (échantillon complet)	8 thèmes

Tableau 3.5 : Poids des thèmes mobilisés

Les effectifs par entretien comptent les entretiens comportant au moins un segment codé sous le thème. Un propos allusif n'ayant pas donné lieu à un segment codé n'est pas compté : ces effectifs sont des minima.

Rappelons les quatre questions laissées ouvertes par la revue, dans l'ordre où nous y répondons. Sur quelles bases, à défaut de calcul, la décision d'adopter se prend-elle (SQ1) ? Comment le jugement humain se maintient-il dans la décision assistée, et comment les organisations encadrent-elles les usages ? (SQ2) ? Comment l'information produite par l'IA redistribue-t-elle les capacités d'action entre les directions, la fonction RH, les managers, les représentants du personnel (IRP), les salariés et les candidats ? (SQ3) ? Et que deviennent les rôles, les compétences et la place de la fonction RH dans cette double fabrique ? (SQ4) ? Les cinq sections qui suivent y répondent, la deuxième question appelant deux développements distincts, l'un au niveau du décideur, l'autre au niveau de l'organisation.

3.7.1 Sur quelles bases se décide l'adoption de l'IA (SQ1)

Sur la décision d'adopter, l'échantillon est sans ambiguïté : aucune organisation rencontrée n'a décidé sur la base d'un calcul. Le retour sur investissement est déclaré « très difficilement mesurable » (E25) et personne ne prétend le mesurer : « on n'y est pas allé en disant on va économiser 15 postes » (E02).

À la place du calcul, trois régimes de justification se partagent les entretiens.

Le premier est la croyance mimétique, portée par des images plus que par des dossiers : « il y a un train qui passe. On sait qu'on ne peut pas ne pas être dedans » (E02) « on va pas être les prochains Kodak » (E18) ; un répondant la nomme lui-même : « c'est une espèce de croyance collective » (E02).

Le deuxième est la contrainte stratégique, quand la menace porte sur le modèle d'affaires : « La décision en fait elle s'est entre guillemets imposée à nous » (E10), avec sa formulation la plus dense : « un pari pascalien : augmenter notre revenu suffisamment pour que la dette sociale soit moins importante [...] c'est une course de vitesse » (E10).

Le troisième est la continuité incrémentale, où l'IA prolonge un outillage analytique déjà là (*people analytics*), sans moment décisionnel identifiable.

Dans les trois régimes, l'ordre habituel de la décision est inversé : on teste d'abord, on décide ensuite, « la décision de recours à l'IA [...] est une décision a posteriori » (E05), et le récit tient lieu de dossier.

Le *shadow AI* joue souvent le rôle de déclencheur : les usages individuels précèdent l'intégration, qui précède le cadrage. Ce qu'il faudra discuter : cette rationalité rétrospective est ce que la littérature du *sensemaking* laissait attendre (4.2.2) ; la structuration en deux moments de décision, adopter puis décider avec, sera proposée comme modèle en 4.5.4.

3.7.2 Le maintien du jugement humain dans la décision assistée (SQ2 : le décideur)

Sur la décision assistée, le consensus est total et constitue le socle de l'échantillon : les 26 répondants revendiquent le dernier mot humain ; l'IA instruit, densifie et accélère, l'humain tranche.

Mais l'analyse fine montre que cette frontière est déclarative et repose sur des garde-fous essentiellement individuels, dont les répondants décrivent eux-mêmes la fragilité.

La complaisance de l'outil est identifiée : « l'IA étant conçue pour aller plutôt dans mon sens » (E07) ; l'usage justificatif aussi : « je vais aller sur l'IA pour me conforter dans ma décision » (E07) ; la tentation de la délégation par fatigue est verbalisée : « peut-être que le jour où je serai fatiguée, je lui demanderai sa décision » (E16) ; et le contrôle des sorties suppose un référentiel métier que les juniors n'ont pas encore constitué (E07, E15).

Face à ces fragilités, les organisations sanctuarisent des domaines réservés : le disciplinaire, le dialogue social (« tu dois avoir une stratégie de relationnelle, de négociation, savoir travailler sur l'émotionnel », E06), le tri des candidatures chez certains (« Tous les CV qu'on reçoit sont lus par un consultant, tous », E15 ; refus du tri automatisé parce que « ça correspond pas à nos valeurs », E14).

Ce qu'il faudra discuter : la primauté du jugement confirme la littérature (4.2.1) ; la fragilité de la frontière qui la protège la nuance (4.3.1).

Ces garde-fous sont individuels : ils reposent sur la vigilance de celui qui décide. Reste la question du niveau collectif, que la même sous-question appelle : comment l'organisation, elle, encadre-t-elle les usages ?

3.7.3 Les garde-fous et la régulation des usages : l'éthique dite en vocabulaire de conformité (SQ2 : l'organisation)

La souveraineté du jugement décrite ci-dessus tient à des vigilances personnelles. Elle ne dit rien de ce que l'organisation, comme collectif, autorise, interdit ou outille.

Comment les organisations encadrent-elles ces usages ? La réponse du terrain tient en une observation : les garde-fous arrivent après les usages, et ils parlent le langage du droit, non celui de l'éthique.

Le premier fait est l'ampleur des usages non officiels. Ils traversent les entretiens, du salarié au dirigeant, et ne sont pas vécus comme une transgression mais comme une évidence pratique.

Le second fait est la manière dont les organisations y répondent. L'interdiction échoue à peu près partout où elle est tentée : une charte publiée sans solution de remplacement laisse les usages se poursuivre en dehors du périmètre visible, jusqu'à ce qu'un blocage technique vienne acter l'échec de la règle écrite (E18). Ce qui fonctionne relève d'une autre logique, que nous appelons la canalisation : offrir un outil interne au moins aussi utile que l'outil public, former aux cas d'usage concrets, puis seulement encadrer. Certaines organisations formalisent ce parcours, comme celle qui institue un « permis de conduire » de l'IA après une série de dérives (E20).

Le troisième fait est le déclencheur. Dans presque tous les cas, ce n'est pas une réflexion préalable qui produit la règle, c'est un incident : des CV déversés dans un outil public (E01), des productions non conformes à l'image de l'entreprise (E20), l'échec d'un premier déploiement (E02). La trajectoire dominante est donc constante : usages clandestins, puis intégration outillée, puis cadrage. Deux contre-modèles existent dans l'échantillon, des organisations où le cadre est posé avant l'usage officiel (E14, E26), et ils s'expliquent moins par une avance technologique que par une infrastructure éthique antérieure à l'IA, avec ses instances et sa culture de la discussion.

Le quatrième fait est le plus révélateur, et c'est ici que l'analyse lexicale apporte ce que le codage seul ne voyait pas. Interrogés sur l'éthique, les répondants répondent conformité. Les mots qui reviennent sont « charte », « comité », « RGPD », « risque juridique », « sécurité ». Les mots qui manquent sont « biais », « équité », « justice », « discrimination », absents des trois cents termes les plus fréquents des entretiens. L'éthique existe donc bien dans ces organisations, mais comme dispositif de gouvernance, pas comme problème à instruire. Nous proposons d'appeler cette distinction l'écart entre l'éthique-gouvernance et l'éthique-problème. Elle n'est pas un jugement moral porté sur nos répondants : elle décrit un état de la fonction, où la question posée est « sommes-nous en règle ? » plutôt que « nos outils traitent-ils les personnes équitablement ? ». Le point le plus net à cet égard est l'absence d'audit : aucune des organisations rencontrées ne vérifie le comportement des modèles qu'elle utilise, et les plus avancées le reconnaissent sans détour, l'une d'elles résumant l'état de ses contrôles d'un « que dalle » (E10). En contrepoint, deux organisations refusent des usages pourtant rentables au nom de leurs valeurs, l'une écartant le tri automatisé des candidatures parce que « ça correspond pas à nos valeurs » (E14), l'autre le classement automatique des candidats (E15). Ces refus, minoritaires, ont un point commun : ils s'appuient sur une doctrine d'entreprise antérieure à l'IA.

Ce qu'il faudra discuter : l'écart entre la gouvernance prescrite par la littérature et les pratiques observées (4.4.1), et le statut de l'éthique comme fait de conformité plutôt que comme problème (4.3.2).

3.7.4 La redistribution des capacités d'action : le pouvoir vécu sans être nommé (SQ3)

C'est le résultat le plus inattendu de l'enquête. Interrogés sur les effets de l'IA dans l'organisation, les répondants racontent d'abord un armement informationnel des contre-pouvoirs : des représentants du personnel qui arrivent en négociation « avec des données de l'IA » (E04), des salariés « tous devenus avocats » dont il faut désormais « vérifier les infos » (E09), des revendications « tellement structurées » qu'on n'en démord plus (E06), des candidatures « IAisées » imposant un nouveau « travail de filtre et d'attention à détecter les imposteurs » (E15).

Trois répondants, et trois seulement, décrivent une réponse de l'organisation à cet armement par le dialogue social lui-même. Nous le signalons comme un signal faible et non comme une tendance : il n'est porté que par E20, E25 et E26, mais il touche directement la question du pouvoir. À E20, la DRH renégocie l'accord de gestion des emplois et des parcours professionnels et en fait « un vrai sujet de discours et de dialogue avec nos IRP » ; à partir d'une enquête interne sur la culture IA des collaborateurs, elle prépare « un pacte social IA » destiné à fixer avec la gouvernance « qu'est-ce qui est OK et pas OK » : « on se met une forme de pacte un peu social ensemble ». Elle observe aussi que c'est la pression des représentants du personnel qui, ailleurs, ramène la fonction RH dans un projet confisqué par la direction des systèmes d'information : « ce qui fait que les RH sont mis dans la boucle, c'est que [...] il commence à y avoir une pression des IRP ». À E25, la DRH, également en charge des relations sociales du groupe, n'a encore rien institué mais projette de traiter la peur du remplacement « par le biais de nos partenaires sociaux », avec « peut-être [...] une instance IA un petit peu ad hoc », sur le modèle des instances ad hoc qu'une autre entreprise a « réussi à avoir [...] avec leurs élus » ; la motivation est la vitesse du phénomène : « ce qu'on se dit déjà aujourd'hui, c'est qu'on est presque déjà en retard ». À E26 enfin, la charte IA a été « formalisée, [...] partagée, consultation du CSE », et l'instance devient le lieu où se décide la frontière des usages : le DRH refuse l'analyse des entretiens d'évaluation par l'IA parce que « les moyens d'évaluation doivent être partagés, faire l'objet d'une consultation du CSE », tout en admettant qu'un usage expliqué et débattu devant l'instance « pourrait se discuter [...] mais ça ne peut être que dans ce cadre-là ». Dans ces trois cas, l'IA cesse d'être seulement un objet du dialogue social pour en devenir un terrain ; la portée de ce constat est examinée en 4.5.2.

Le mouvement inverse, celui qui équipe la fonction RH elle-même, existe mais il est plus tardif et moins spontanément raconté : l'IA qui permet au dirigeant de vérifier par lui-même ce que ses équipes produisent, court-circuitant le filtrage des managers intermédiaires : « Tu peux aller rechercher dans tes équipes ce qu'ils font, comment ils font [...] et regarder s'ils font correctement, s'ils te *bullshit* pas » (E07), la crédibilité *data* de la RH au COMEX (E08), la capacité à « être à la table de décision » (verbatim issu du contrôle manuel CONT1, cf. 3.4.3).

Fait remarquable : ce phénomène, massivement présent dans les récits, n'est jamais conceptualisé par ceux qui le vivent ; le mot « pouvoir » est absent du lexique des entretiens alors même qu'une question le proposait. Les répondants vivent une recomposition des positions sans la nommer ; c'est l'analyse qui la constitue en objet. Ce qu'il faudra discuter : ce résultat oblige à assortir d'une condition la thèse dominante de la littérature, celle d'un pouvoir déplacé unilatéralement vers l'employeur, et il appellera un cadre de lecture des jeux d'acteurs (4.4.2, 4.5.2 et 4.6).

3.7.5 Ce que devient la fonction RH, et l'horizon de l'agentisation (SQ4)

La transformation décrite est une recomposition silencieuse plutôt qu'un plan social : du non-remplacement progressif, des postes redéfinis, presque jamais de suppressions annoncées.

Trois mécanismes ressortent.

D'abord une rupture de la chaîne d'apprentissage : « cette capacité qu'a l'IA à remplacer beaucoup de *jobs juniors* [...] quand il te fallait 10 personnes hier, il t'en faut une demain », avec sa question ouverte : « comment tu gères ta montée en compétence d'organisation ? » (E10) ; le paradoxe est que la souveraineté du jugement revendiquée en 3.7.2 suppose précisément le référentiel métier que ces parcours d'entrée fabriquaient.

Ensuite une désintermédiation du conseil : des travaux hier sous-traités à des cabinets deviennent réalisables en interne (le projet de *job grading* conduit « avec l'IA et ma connaissance [...] sans [cabinet] » (verbatim issu du contrôle manuel CONT1), avec un effet ambivalent d'autonomie et d'autodévalorisation : « ils sont bluffés [...] ils auraient pas fait mieux. Ça m'inquiète un peu entre nous » (E15).

Enfin l'émergence d'un vocabulaire agentique sans équivalent dans la littérature mobilisée : « demain on aura des fermes d'agents, on devra faire de l'élevage d'agents » (E20), des processus « agentisables », des agents traités comme des quasi-membres de l'équipe. Nous appelons *agentisation* cette délégation de séquences entières d'un processus, et non plus de tâches isolées, à des agents logiciels fondés sur un modèle de langage, paramétrés et supervisés par les équipes, l'humain conservant la définition de l'objectif, le contrôle des sorties et l'arbitrage final (glossaire ; 4.5.3).

La formation, massivement citée, est le traitement dominant de cette transformation, davantage que la refonte des organisations. Ce qu'il faudra discuter : la menace identitaire prédite par la littérature se retrouve mais sous une autre forme (4.3.3) ; l'agentisation est un apport du terrain (4.5.3), à éclairer par la sociomatérialité (4.6).

Au terme de cette partie, les quatre sous-questions ouvertes par la revue ont reçu leurs réponses de terrain. L'adoption se décide sans calcul, par croyance, contrainte ou continuité, et le test y précède la

décision. Le jugement humain se maintient, mais adossé à des garde-fous individuels que les répondants savent fragiles. L'encadrement collectif se construit après les incidents et parle le langage de la conformité. Les capacités d'action se redistribuent entre tous les acteurs sans que personne ne nomme ce qui se joue. Et la fonction RH se recompose silencieusement, tout en découvrant l'horizon des agents. Reste à savoir ce que ces réponses font à la littérature : ce qu'elles confirment, ce qu'elles nuancent, ce qu'elles ne corroborent pas, et ce qu'elles ajoutent. C'est l'objet de la partie qui suit.

Partie 4. Les résultats confrontés à la revue de littérature

La troisième partie a restitué ce que disent les 26 décideurs interrogés, en réponse aux quatre sous-questions issues de la revue de littérature. Chaque section s'est terminée en nommant ses points de friction avec la littérature. La présente partie les examine un à un, selon quatre registres : ce que le terrain confirme, ce qu'il nuance, ce qu'il ne corrobore pas, et ce qu'il apporte de nouveau. Elle referme ainsi la boucle ouverte à la fin de la deuxième partie. Nos deux questions d'intérêts y étaient apparus incomplets : la construction de sens était étudiée hors du terrain RH, la recomposition des pouvoirs sans l'incertitude qui la produit. Le terrain apporte à chacun le terme qui lui manquait.

4.1 Le protocole de confrontation et l'échelle des verdicts

La confrontation suit un protocole explicite. Chaque résultat du terrain a été rapporté à la littérature selon une structure en quatre temps : ce que le terrain confirme, ce qu'il nuance, ce qu'il invalide, et ce qu'il apporte de nouveau. Ce classement s'appuie sur une matrice exhaustive, établie article par article. Pour chacun des 24 articles du corpus, elle précise ce que l'article affirme, ce que le terrain en dit avec les verbatims à l'appui, et un verdict motivé. Cette matrice figure en annexe F. Le corps du mémoire n'en retient que les lignes de force.

L'échelle des verdicts gradue la force de la preuve. Un résultat est dit *confirmé* lorsque le terrain corrobore le résultat central de l'article. Il est *confirmé et prolongé* lorsque le terrain y ajoute un mécanisme que l'article n'avait pas identifié. Il est *nuancé* lorsqu'il est corroboré sur une partie et contredit ou relativisé sur une autre. Il est *déplacé* lorsque le mécanisme décrit existe, mais pas là où l'article le situe. Il est *infirmé sur le panel* lorsque le phénomène décrit n'est pas observé, ce qui, selon les cas, réfute l'article ou reflète les limites de notre échantillon. Il est enfin *non testable* lorsque le design de notre enquête ne permet pas d'éprouver le résultat. Dans ce dernier cas, les silences sont interprétés comme tels, et non comme des réfutations. Un même article peut recevoir plusieurs verdicts sur ses différents résultats. Ainsi Jalan et Jena (2025) sont confirmés sur leur diagnostic des risques et infirmés sur l'état des pratiques qu'ils prescrivent.

Deux précautions de lecture complètent ce protocole. D’une part, rapprocher un verbatim d’un concept théorique comporte une part d’interprétation : les verdicts sont des jugements motivés, non des mesures. D’autre part, la confrontation hérite des limites du matériau empirique (panel de décideurs, matériau déclaratif, fenêtre courte), qui sont reprises en 4.7.

Le bilan d’ensemble peut être annoncé d’emblée, car il donne sa tonalité à toute la partie (tableau 4.1). Sur les 24 articles du corpus, aucun n’est frontalement réfuté sur son résultat central ; quatorze sont confirmés ou confirmés et prolongés, et cinq autres le sont sur une partie de leurs résultats, soit dix-neuf articles au total qui trouvent un appui dans notre terrain. Le terrain ne contredit pas la littérature. Il la confirme sur son socle, il la déplace en plusieurs points, presque toujours dans la même direction, et il la dépasse sur des objets qu’elle n’avait pas encore constitués.

Les trois lignes suivantes appellent une lecture prudente : elles décrivent ce que notre échantillon ne permettait pas d’observer, non des travaux invalidés. Trois articles enfin ne sont pas repris dans le corps de cette partie, qui n’en retient que les lignes de force : les deux que notre design ne permet pas de tester (A01, A05) et un troisième confirmé par analogie (A21) ; leur confrontation détaillée figure en annexe F.

Verdict	Effectif	Articles et sections où le verdict est développé
Confirmé par le terrain	10	A07 (4.2.2), A13 (4.5.3), A14 (4.5.4), A16 (4.2.3), A17 (4.3.3), A18 (4.5.4), A19 (4.2.1), A20 (4.3.1), A21 (Annexe F), A25 (4.2.2)
Confirmé et prolongé par le terrain	4	A03 (4.2.1), A08 (4.2.2), A22 (4.3.3), A24 (4.5.1)
Confirmé sur un plan, nuancé ou infirmé sur un autre	5	A02 (4.2.1 et 4.3.1), A04 (4.4.1), A06 (4.3.3), A10 (4.3.3), A23 (4.4.1)
Non observé sur le panel, mécanisme inverse documenté	1	A15 (4.4.2 et 4.5.2)
Infirmé sur le panel, fonction de repoussoir confirmée	1	A11 (4.4.3)
Partiellement testable par notre design	1	A12 (4.4.1)
Non testable par notre design	2	A01 (annexe F), A05 (annexe F)
Total	24	

Tableau 4.1 : Bilan des verdicts sur les 24 articles du corpus

Les intitulés du tableau regroupent les verdicts détaillés de l’annexe F. La première ligne rassemble les confirmations, qu’elles soient simples ou assorties d’une précision de périmètre ; la deuxième, celles où le terrain ajoute un mécanisme que l’article n’avait pas identifié ; la troisième, les articles dont un résultat est corroboré et un autre nuancé ou infirmé.

Une précision enfin sur la valeur de preuve de ces verdicts. La plupart reposent sur l'interprétation des entretiens, avec la part de jugement que cela suppose. Deux d'entre eux, parmi les plus contre-intuitifs, sont en outre corroborés par une méthode indépendante : le comptage lexical, qui ne sait rien de nos thèmes, aboutit exactement au même constat que le codage. Nous le signalerons le moment venu. Lorsque deux méthodes construites séparément convergent sur un résultat, la probabilité qu'il soit un artefact de l'analyste diminue fortement, et c'est sur ces deux verdicts que nous engageons le plus.

Nous commençons par ce que le terrain confirme, qui constitue l'essentiel.

4.2 Les résultats de la littérature confirmés par le terrain

4.2.1 La primauté du jugement humain dans la décision assistée

La convergence la plus massive entre la littérature et le terrain porte sur la primauté du jugement humain dans la décision RH assistée. Seize articles au moins du corpus la prescrivent ou la constatent, de la position normative de Madanchian (2024), pour qui l'IA augmente et ne remplace pas, aux frontières empiriques tracées par les praticiens de Talwar et al. (2026) et aux cas d'usage cartographiés par Sudeeptha et al. (2025). Les 26 entretiens, sans exception, la revendiquent, et souvent dans les mêmes formules : « aide à la décision », « *human in the loop* », « copilote », « *sparring partner* ». Les exemples abondent : « 100 % des décisions sont à l'humain. J'ai pas une demi-décision RH pilotée par de l'AI [...] c'est *by design* et *by belief* » (E13) ; « la décision in fine, elle est toujours humaine » (E14) ; « C'est l'homme qui a le dernier mot et c'est l'homme qui doit l'avoir » (E15).

La confirmation vaut jusque dans le détail du périmètre. Talwar et al. (2026) observaient chez 30 professionnels RH anglo-américains une frontière entre les processus compatibles avec l'IA et les processus qui exigent l'humain : le disciplinaire, l'intelligence émotionnelle, les décisions nuancées. Notre panel reproduit cette frontière presque à l'identique. Le disciplinaire d'abord : « Tout ce qui est disciplinaire en fait. [...] J'ai pas besoin de l'IA pour ça » (E07). Le dialogue social ensuite, puis la relation : « Ce que l'IA ne sait pas faire pour l'instant, c'est tout ce qui est l'intangible » (E10). L'entretien et la rencontre : « j'externaliserai jamais un entretien de recrutement à une machine. Il faut voir la personne pour de vrai » (E17). L'évaluation enfin : « J'ai refusé formellement » (E26). Les frontières relevées par Sudeeptha et al. (2025) chez quatorze dirigeants d'un constructeur automobile se retrouvent également : une évaluation automatisable « jusqu'à 80 % » mais dont le reste exige la supervision humaine, un *feedback* irremplaçable, des conflits jugés inadaptés à l'IA.

Ce socle confirmé appelle toutefois une lecture au second degré, que nous devons à Coron et Porcher (2026). Leur ethnographie de la construction de deux algorithmes RH montrait que chaque groupe d'acteurs préfère déléguer la responsabilité plutôt que l'assumer. L'autonomie laissée à l'utilisateur final reporte la responsabilité sur lui. À cette lumière, l'unanimité de notre panel prend un autre relief.

Le « dernier mot humain », que les interviewés présentent comme une garantie, fonctionne aussi comme le dispositif qui loge la responsabilité chez le décideur final. Aucun de nos interviewés n'envisage qu'une responsabilité puisse incomber au concepteur ou au fournisseur de l'outil. Le maintien de l'humain dans la boucle est donc confirmé deux fois : comme norme revendiquée, et comme technologie de responsabilité au sens de Coron et Porcher (2026). Le terrain généralise à l'échelle de la gouvernance ce que ces auteurs documentaient à l'échelle d'un projet. Verdict : confirmé et prolongé.

4.2.2 La construction de sens dans la décision d'adoption

La deuxième confirmation majeure porte sur le registre de la décision d'adoption. La revue avait établi que cette décision n'est pas un calcul mais un processus de construction de sens (*sensemaking*). Le terrain en fournit les mécanismes, avec une précision qui dépasse ce que nous espérions.

Un mot d'abord sur l'ancrage théorique de cette confirmation. Le *sensemaking* dont il est question ici est celui que Weick (1995) a formalisé, et que notre corpus mobilise à travers plusieurs de ses articles : la décision n'y précède pas l'action, elle la rationalise après coup. Notre terrain en fournit les mécanismes micro, et il le fait à deux moments distincts. Au moment de l'adoption d'abord, où le test précède la décision et où le récit tient lieu de dossier, comme nous allons le voir. Au moment de la décision assistée ensuite, où le même mouvement s'observe à petite échelle lorsqu'un décideur consulte l'outil après s'être déjà déterminé : « je vais aller sur l'IA pour me conforter dans ma décision » (E07). Ce que la littérature décrit comme une propriété de la décision stratégique se retrouve ainsi dans le geste quotidien. C'est cette dualité, constatée ici comme un fait, que nous formaliserons en 4.5.4 sous la forme d'un modèle.

Le mécanisme cognitif identifié par Engström et al. (2024) se retrouve inchangé : les caractéristiques abstraites de l'IA produisent l'attentisme, ses manifestations concrètes déclenchent l'exploration. Les verbatims sont parfois quasi littéraux. Côté attentisme : « pour l'instant, c'est très abstrait » (E23). Côté exploration : « tu ne peux pas imaginer le domaine des possibles tant que tu n'as pas mis les mains dedans » (E22). Côté remédiation : les formations par cas d'usage « ont quand même pas mal dégonflé les peurs » (E19). C'est la mise en contact avec l'outil concret, et non le discours sur l'IA, qui débloque la décision. Le cas le plus emblématique est celui de cette CEO qui a légitimé un investissement d'un million d'euros par son propre test de l'outil sur un week-end. Le test précède la décision, l'expérimentation individuelle fonde l'engagement stratégique.

Les justifications d'adoption recueillies illustrent par ailleurs ce que Mackenzie (2025) mobilise comme narratifs de conviction (Johnson et al. 2023, via Mackenzie) : des récits qui rendent l'action possible là où le calcul est impuissant. « C'est un pari pascalien [...] c'est une course de vitesse » (E10) ; « on va pas être les prochains Kodak quoi » (E18) ; « il y a un train qui passe. On sait qu'on ne peut pas ne pas être

dedans » (E02) ; « on est mort si on se met pas sur l'IA maintenant » (E07). Le pari, la figure repoussoir, le train, la course : quatre récits, aucune probabilité. La thèse de Mackenzie (2025) est corroborée jusque dans l'ironie que l'auteur relevait. Sous incertitude radicale, l'IA n'a aucun rôle décisionnel direct, et c'est bien par une décision purement humaine, un pari, que ces organisations décident d'adopter la machine.

Enfin, la dramaturgie décrite par Dolata et Crowston (2023) sur les 21 projets Watson d'IBM se rejoue trait pour trait sur notre terrain. Dans leur étude, les attentes se rompent successivement sur le projet, la technologie, les données et le contexte, et le succès doit se mesurer à l'apprentissage plutôt qu'à l'exactitude. Nous observons les mêmes séquences : des trajectoires itératives faites de pilotes, d'échecs assumés et de recadrages ; des échecs technologiques documentés (un *chatbot* RH qui « ne fonctionne pas » chez E02, des erreurs récurrentes sur les données chiffrées chez E11) sur fond de promesses d'éditeurs ; des données systématiquement surestimées ; une adoption inégale nourrie par les peurs. Neuf ans après le terrain suisse de l'article, les projets d'IA générative de 2026 reproduisent la même séquence. C'est un indice fort que ces mécanismes tiennent à la nature de l'IA, probabiliste et dépendante des données, plus qu'à une technologie particulière. Le déplacement de la mesure du succès vers l'apprentissage est peut-être le résultat le plus profond que partagent la littérature et le terrain. Sur notre terrain aussi, l'apprentissage organisationnel, davantage que le ROI, est le produit réel de la période.

4.2.3 Le déficit de preuves sur les bénéfices de l'IA

Ncube et al. (2025) établissaient que les bénéfices revendiqués de l'IA en GRH excèdent très largement les preuves : 9 études quantifiables sur 51, et 2 seulement offrant des chiffres. Notre terrain confirme ce résultat, et la confirmation vient des acteurs eux-mêmes. « On va faire des économies, on va gagner en efficacité mais on sait pas le mesurer. On sait pas appréhender le ROI » (E02) ; « Le ROI va être très difficilement mesurable » (E25) ; « pour l'instant on va plus vite à mettre des agents que des revenus » (E10). Les chiffres avancés par les organisations les plus matures restent des estimations déclaratives (« au mieux du mieux [...] à peu près 30 % », E13). Quant aux promesses des éditeurs (« 70 à 90 % de productivité » annoncés, E10), elles relèvent exactement du régime de preuve que l'article critique.

La revue et le terrain se rejoignent ici sans reste. Ce que Ncube et al. (2025) mesuraient dans la littérature, les interviewés le constatent dans leurs comptes d'exploitation, le nomment et l'assument. Le déficit de preuves n'est pas seulement un constat d'académiques : il est le contexte vécu dans lequel les décideurs décident. Et faute de preuve, la décision bascule vers les mécanismes décrits plus haut : le récit, le pari, le test. Les trois confirmations de cette section n'en font ainsi qu'une. C'est parce que le champ ne prouve pas (Ncube et al., 2025) que la décision se fabrique par le sens (Engström et al., 2024 ; Mackenzie, 2025 ; Dolata et Crowston, 2023).

4.3 Les résultats nuancés par le terrain

4.3.1 La frontière humain/machine : institutionnalisation et pérennité

La primauté du jugement humain sort confirmée de l'épreuve du terrain. La solidité de la frontière qui la protège en sort, elle, sérieusement nuancée, sur deux plans que la littérature n'avait pas instruits.

Le premier plan est celui de l'institutionnalisation. La frontière que les interviewés revendiquent est, dans la grande majorité des cas, déclarative. Elle existe en pratique mais elle n'est ni écrite, ni outillée, ni discutée collectivement. À la question « quelles décisions réservez-vous délibérément au jugement humain ? », la plupart des interviewés ne peuvent produire aucune doctrine formalisée (« je me suis jamais posé les choses d'une façon [...] dogmatique », E11). Les organisations qui ont formalisé la démarcation sont minoritaires et se situent aux deux extrêmes du continuum de maturité : E14 et son cadre défini avant l'usage, E26 et sa ligne d'explicabilité. Or la littérature, de Talwar et al. (2026) à Kim et al. (2024), décrivait la frontière comme un fait établi chez les praticiens, sans interroger son degré de formalisation. Le terrain montre que le fait existe, mais qu'il tient essentiellement à des engagements verbaux.

Le second plan est celui de la pérennité, et il est plus troublant encore. La frontière est explicitement pensée comme provisoire par ceux-là mêmes qui la défendent. « Je crois qu'il n'y a aucun *process* RH qui ne soit pas agentisable » (E10) ; « ça c'est toujours moi encore qui ai le dernier mot jusqu'à maintenant. [...] pour combien de temps ? Je ne sais pas. Peut-être que le jour où je serai fatiguée, je lui demanderai sa décision » (E16) ; « ça va être hyper tentant de déléguer la décision finale à une IA » (E18). La revue avait établi que la frontière entre automatisation et augmentation est un choix d'organisation, non une propriété de la technologie. Le terrain radicalise cette conclusion : c'est un choix qui devra être décidé de nouveau en continu, sous la pression conjointe de l'agentisation croissante, de la tentation et de la fatigue. La question léguée par la littérature se déplace donc. Elle n'est plus de savoir où passe la frontière, mais ce qui la fait tenir dans le temps. Les éléments de réponse observés sur le terrain (la formalisation préalable, l'ancrage dans les valeurs et le droit, la possibilité d'en discuter socialement) nourriront directement nos recommandations.

4.3.2 Le statut de l'éthique : de l'éthique-problème à l'éthique-gouvernance

La deuxième nuance porte sur le statut de l'éthique. Elle nous conduit à ériger en résultat une distinction que la littérature ne faisait pas : celle de l'éthique-problème et de l'éthique-gouvernance.

L'éthique existe sur le terrain, mais sous une forme précise : celle de la gouvernance sécuritaire. Le garde-fou dominant du panel est l'outil unique sécurisé avec blocage du reste (outil unique imposé chez E20, assistant bridé chez E19, environnement verrouillé chez E17). Les règles portent sur la protection

de la donnée (confidentialité, secret industriel, données de santé) bien davantage que sur la prévention des biais ou la justice des décisions. Les chartes et comités, quand ils existent, encadrent des usages plus qu'ils ne tranchent des dilemmes. En revanche, l'éthique comme problème (les biais, la justice des décisions, la position à l'égard des personnes concernées) est presque absente des discours. La grande majorité des interviewés répond « non » à la question des dilemmes éthiques vécus, et certains l'assument crûment : « L'éthique, je vais pas te mentir, c'est pas un sujet » (E22) ; « Qu'est-ce que j'ai mis en place moi ? Que dalle » (E10).

Cette distinction est adossée à notre contrôle lexical. Sur les 74 089 occurrences des entretiens, le mot « biais » est absent des 300 formes les plus fréquentes, alors qu'il est omniprésent dans la littérature (Jalan et Jena, 2025 ; Lacroux et Martin-Lacroux, 2021). L'éthique se dit sur le terrain en vocabulaire de conformité (RGPD, données, sécurité, charte) et non en vocabulaire de justice organisationnelle. Le silence n'est pas une absence de pratiques : c'est un déplacement du registre.

La nuance vaut également dans le temps : les usages précèdent presque partout les garde-fous. L'incident survenu chez E01 le montre bien. La DRH a versé l'ensemble des CV d'un recrutement dans ChatGPT, avant d'être recadrée au titre du RGPD par la référente IA. Cet épisode matérialise exactement le dilemme entre efficacité et protection que Lacroux et Martin-Lacroux (2021) plaçaient au premier rang des défis, et il illustre la séquence générale : l'usage d'abord, la règle ensuite, l'acculturation en réaction. La littérature normative n'est pas infirmée sur ses prescriptions. Les trois figures de gouvernance aboutie du panel (E14, E26, E13) prouvent qu'elles sont praticables. Mais elle est nuancée sur sa chronologie implicite : elle suppose que la gouvernance encadre les usages, et le terrain montre qu'elle leur court après.

4.3.3 L'économie de la confiance : aversion, sur-confiance et menace identitaire

La troisième nuance prend la forme d'un renversement de hiérarchie. La littérature documente deux pathologies symétriques de la confiance dans l'algorithme. La première est l'aversion : les recruteurs préfèrent les recommandations humaines, même moins performantes (Madanchian, 2024 ; Kim et al., 2024). La seconde est le biais d'automation, qui transforme l'aide à la décision en quasi-décision (Lacroux et Martin-Lacroux, 2021). Le terrain confirme l'existence des deux, mais inverse leur importance relative. Chez ces décideurs déjà utilisateurs, c'est la sur-confiance, la leur et celle de leurs équipes, qui est décrite comme le risque principal. L'aversion subsiste chez les non-utilisateurs, sous forme de peur, non chez les décideurs outillés.

Le mécanisme concret de cette sur-confiance est identifié par les interviewés eux-mêmes avec une précision remarquable : c'est la complaisance de l'outil (sa sycophantie). « Il a tendance à te broser les pompes [...] je lui ai demandé de jamais être d'accord » (E03) ; « l'IA étant conçue pour aller plutôt dans mon sens » (E07) ; « il y a toujours un biais de confirmation avec l'IA [...] donc forcément ton *bench* il

est biaisé » (E06). S’y ajoute une porte d’entrée que la littérature n’avait pas repérée, la fatigue décisionnelle : « Est-ce que quelque part on se rassure pas avec l’IA ? » (E16). Le biais d’automatisme décrit par Lacroux et Martin-Lacroux (2021) à propos des recruteurs face aux classements algorithmiques change ainsi d’échelle. Il concerne désormais tout décideur face à un assistant conversationnel complaisant.

Le même mouvement de nuance atteint la menace identitaire. Gabbiadini et al. (2025) établissaient expérimentalement que l’exposition à l’IA générative élève les émotions négatives et la perception de menace, réaliste et symbolique. Le terrain confirme amplement. La peur domine la réception collective : « Ils ont peur d’être virés, d’être remplaçables » (E07). La menace identitaire touche les métiers créatifs et jusqu’aux décideurs : « je me suis dit “mais du coup je sers à quoi ?” » (E07). Mais le terrain montre que cette menace produit de la sanctuarisation et de la stigmatisation d’usage plutôt que du rejet. Utiliser l’IA expose au soupçon d’incompétence : « si je dis que j’utilise l’IA on va me dire que je fais pas mon travail » (E22), jusqu’à cette DRH qui avoue se cacher pour utiliser un assistant grand public. La menace ne freine pas l’adoption : elle la rend honteuse. C’est un mécanisme proprement social que le protocole expérimental individuel de Gabbiadini et al. (2025) ne pouvait pas voir.

Enfin, la lecture générationnelle véhiculée par la littérature s’inverse sur le terrain. Dima et al. (2024) signalaient une requalification plus difficile pour les seniors. Quatre entretiens indépendants décrivent au contraire les juniors comme les moins critiques face aux productions de l’IA : « les seniors ont cette capacité de recul pour challenger l’IA. Là où les plus juniors ont plutôt tendance à prendre l’IA pour argent comptant » (E07). Et la fracture d’appropriation observée n’est pas réductible à l’âge : « des gars de 60 ans qui sont des fans d’informatique [...] et d’autres qu’ont 35 ans et qui sont à peine capables de répondre à un mail » (E01). La variable discriminante n’est pas l’âge : ce qui fait qu’une personne s’approprie l’IA, c’est d’une part son appétence pour la technologie, d’autre part l’accompagnement que l’organisation lui donne, en formation, en tutorat, en accès aux outils et aux données.

4.4 Les résultats non corroborés sur le panel

4.4.1 L’écart entre la gouvernance prescrite et les pratiques observées

La littérature normative du corpus prescrit un appareillage complet de vigilance : audits d’équité, métriques de biais, explicabilité, gouvernance formalisée (Jalan et Jena, 2025 ; Konjen, 2025), exigence de pouvoir distinguer si une décision a été prise par un humain ou par une IA (Sudeeptha et al., 2025), arbitrage entre efficacité et éthique explicité au niveau de la direction (Soni et al., 2025). Sur ce point, le verdict du terrain est sans appel. Aucun audit de modèle, aucune métrique de biais dans les 26 organisations, peu de réflexions sur le paramétrage des IA déployées (à minima sur les données internes

- E21). Les prestataires de recrutement ne sont pas audités. L'AI Act est quasi absent des pratiques : une seule organisation du panel le mobilise (E18, qui en fait un « carton rouge » opposable à la pression du business). L'arbitrage modélisé par Soni et al. (2025) existe bien comme tension vécue, comme le montrent les refus de solutions performantes mais contraires aux valeurs (E14 sur le tri de CV ; « on n'est pas des apprentis sorciers », E13). Mais il n'est paramétré ni explicité nulle part. Il se joue au cas par cas, porté par l'auto-limitation individuelle des décideurs.

Il faut être précis sur la portée de cette invalidation. Ce ne sont pas les prescriptions qui sont réfutées, c'est leur description implicite de l'état des pratiques. La littérature normative écrit comme si la gouvernance qu'elle prescrit était en voie de généralisation. Le terrain mesure la distance considérable qui l'en sépare : usages avant garde-fous, encadrement sécuritaire plutôt qu'éthique, éthique portée par les individus plutôt que par les dispositifs. Cet écart systématique entre la norme savante et la pratique constitue en lui-même l'un des résultats les plus nets de notre étude, et son principal diagnostic de risque.

4.4.2 Le transfert informationnel vers l'employeur : un mécanisme non observé, un mécanisme inverse documenté

Les modèles économiques de Davis (2024) prédisent que l'IA managériale transfère les rentes informationnelles des travailleurs vers les firmes : prédiction plus fine du salaire de réserve, surveillance moins coûteuse, filtrage de personnalité. Sur notre panel, ces usages sont tout simplement absents. Aucun entretien ne décrit de prédiction du salaire de réserve, de surveillance algorithmique de l'effort ni de filtrage de personnalité. L'IA de rémunération n'apparaît que comme aide au *benchmark*.

Mais le terrain ne se contente pas de ne pas observer le mécanisme. Il documente massivement le mécanisme inverse, que Davis (2024) n'évoquait qu'en marge. Ce sont les salariés, leurs représentants et les candidats qui s'outillent, parfois plus vite que l'employeur. Des élus « devenus avocats » en CSE grâce à ChatGPT : « faut même aller vérifier les infos qu'ils nous mettent » (E09). Des syndicats négociant « avec les mêmes infos que toi » (E04). Des revendications salariales « tellement structurées » qu'elles concluent à l'iniquité (E06). Des CV optimisés par IA qui font perdre au document sa valeur de signal et imposent aux recruteurs « +1 travail de filtre et d'attention à détecter les imposteurs » (E15). Dans les rapports sociaux internes français de 2026, l'asymétrie d'information penche, au moins transitoirement, du côté des salariés outillés.

Une formulation s'impose ici, qui doit beaucoup au contrôle lexical de notre analyse : les DRH vivent cette recomposition des pouvoirs sans la nommer. Le mot « pouvoir » est absent des 300 formes les plus fréquentes des entretiens, alors que le phénomène sature les récits : luttes de juridiction sur la gouvernance de l'IA, gains de légitimité de la fonction outillée, contre-pouvoir informationnel des salariés. C'est l'analyse qui constitue la recomposition des pouvoirs en objet. Les acteurs, eux, la

racontent sans la conceptualiser. Quant au cadre analytique de Davis (2024), il sort paradoxalement renforcé de son invalidation : l'asymétrie d'information est bien l'enjeu central, seul le sens du transfert change. Nous y reviendrons en 4.5.2, car ce renversement est l'un des apports du terrain. La limite d'échantillon doit enfin être rappelée. L'article modélise l'IA déployée par la firme, notre terrain observe l'IA appropriée par les individus. Les deux mécanismes peuvent coexister à l'échelle d'une économie.

4.4.3 Le management algorithmique intégral : un cas-limite absent du panel

Bertolucci (2023) documente la décision RH intégralement automatisée : licenciements automatiques, évaluation permanente, surveillance constante, faible transparence. Aucun des 26 entretiens n'en décrit d'équivalent. Ni surveillance algorithmique, ni évaluation automatisée, ni a fortiori de décision exécutée sans intervention humaine. Le panel rejette explicitement cette figure lorsqu'il l'évoque : « J'ai jeté à la poubelle les systèmes [...] où les managers n'avaient même plus besoin de voir leurs collaborateurs pour faire les entretiens » (E13).

Ce verdict d'infirmité appelle une double précaution, que nous assumons comme un élément du protocole. D'une part, l'absence tient largement à la composition de l'échantillon : des organisations classiques françaises et européennes, aucune plateforme, un matériau déclaratif recueilli auprès des décideurs eux-mêmes. Elle ne réfute donc pas les cas documentés par l'essai. D'autre part, et c'est le plus intéressant, la fonction du cas-limite se vérifie. Le management algorithmique opère dans les discours du panel comme repoussoir normatif : c'est contre cette figure que se formule l'unanimité du dernier mot humain. La revue l'avait anticipé, le terrain le confirme. Bertolucci (2023) décrit moins ce que nos organisations font que ce contre quoi elles se définissent.

4.5 Les apports du terrain à la littérature

Les verdicts qui précèdent situent le terrain par rapport à la littérature. Restent les résultats qui n'ont pas d'équivalent dans le corpus. La contre-confrontation systématique, qui a passé chaque thème émergent du terrain au miroir des 24 articles, en retient six, que nous hiérarchisons : trois apports principaux, exposés dans cette section (4.5.1 à 4.5.3), et trois apports secondaires, présentés avec le modèle (4.5.4). Les apports principaux sont donnés par ordre d'importance décroissante.

4.5.1 La rupture de la chaîne d'apprentissage des métiers

Le premier apport est chargé de conséquences. L'IA absorbe précisément les tâches par lesquelles les juniors apprenaient leur métier. « Un junior, c'est quelqu'un à qui il faut dire très précisément ce qu'il faut qu'il fasse et dont il faut très précisément relire le boulot. Et ça typiquement, c'est ce qu'une IA fait très bien » (E21) ; « ces premiers échelons, ça permet de développer le sens critique » (E20) ; « en

fait ils ne se forment plus » (E26). S’y ajoute le risque symétrique de désapprentissage des expérimentés : « les risques c’est [...] de ne plus trop savoir réfléchir toute seule » (E09). Sans y avoir été invités, car la grille d’entretien ne comportait aucune question sur la formation des juniors, les interviewés convergent vers une même inquiétude : la reproduction de la compétence décisionnelle est menacée par l’outil même qui prétend l’assister.

Aucun article ne traite vraiment ce mécanisme. Pour autant quelques articles approchent le sujet. Dima et al. (2024) signalent la valeur paradoxale des tâches répétitives, sans en tirer la conséquence sur la formation du jugement. Bagchi et Sharma (2026) posent que l’expertise décisionnelle se construit progressivement au long de la carrière, sans envisager que l’IA puisse interrompre cette progression. Dolata et Crowston (2023) notent que la volonté d’apprendre vaut plus que la connaissance d’une plateforme. Aucun ne franchit le pas que le terrain franchit, et qui retourne la question centrale de la littérature : à quoi bon réserver la décision à l’humain, si l’organisation cesse de fabriquer des humains capables de décider ?

Ce résultat est un point d’attention lourd de conséquences pour les entreprises, sur lequel une partie de nos recommandations se construit (R1) : une organisation qui déploie l’IA sans l’avoir pensée en amont s’expose à un problème de montée en compétences, et contribue à un risque plus large, celui de ne plus former les experts et les dirigeants de demain. Nous le formulons comme un prolongement critique de Bagchi et Sharma (2026). Ces auteurs font de la sagesse, le discernement accumulé au long de la carrière, le garde-fou ultime de la décision assistée. Le terrain montre que la fabrique de cette sagesse est précisément ce que le circuit actuel d’adoption de l’IA compromet. Le garde-fou est réel, mais sa production est menacée.

4.5.2 Le renversement de l’asymétrie d’information

Le deuxième apport prolonge le constat de 4.4.2. Le concept central de Davis (2024), l’asymétrie d’information comme enjeu du pouvoir dans la relation de travail, est le bon. Le sens du transfert observé est l’inverse de celui que les modèles prédisaient. L’IA générative grand public démocratise l’expertise : juridique (les élus « avocats »), économique (les revendications structurées), rédactionnelle (les CV optimisés). Ce mécanisme, où chacun s’arme du même outil générique et où l’expertise cesse d’être un monopole, est propre à l’ère de l’IA générative grand public et absent du corpus. Kim et al. (2024) documentaient bien l’« *algoactivism* », mais comme résistance à l’algorithme de l’employeur, non comme appropriation offensive de l’IA par les salariés.

L’apport a une portée spécifiquement française au regard de notre échantillon. Le renversement rebat le dialogue social institutionnalisé (CSE, négociation obligatoire, expertise des IRP), et trois organisations du panel commencent à y répondre par le dialogue social lui-même, comme on l’a vu en 3.7.4 : pacte social IA en préparation à E20, projet d’instance ad hoc à E25, consultation du CSE à E26.

Il s'agit d'un signal faible, porté par trois répondants sur vingt-six, et non d'une tendance majoritaire. L'IA n'y est plus seulement un objet du dialogue social. Elle en devient une arme et un terrain. Cette configuration est absente de la littérature du corpus, majoritairement anglo-saxonne et centrée sur l'IA déployée par l'employeur. Elle constitue le second apport du mémoire.

De ces observations nous tirons une révision explicite de la thèse de Davis (2024), que nous formulons ainsi : le déplacement du pouvoir informationnel induit par l'IA générative n'est pas unilatéral ; il avantage, à chaque moment, la partie qui s'outille le plus vite. Dans la phase que nous avons observée, ce sont souvent les contre-pouvoirs. Cette révision ne conteste pas le cadre de l'auteur, elle en conserve le concept central et en corrige le paramètre. Elle demande à être éprouvée sur d'autres terrains et à d'autres moments, car rien n'assure que l'avantage restera du même côté : c'est précisément parce que la vitesse d'appropriation est la variable décisive que la situation observée en 2026 peut s'inverser.

4.5.3 L'agentisation des processus RH et l'IA générative généraliste

Le troisième apport tient à un décalage d'objet entre la littérature et le terrain. Le corpus étudie très majoritairement une IA RH spécialisée : ATS, outils de présélection, analytique prédictive (Madanchian, 2024). Le terrain, lui, pratique une IA générative généraliste (Copilot, ChatGPT, Gemini, Claude), ajustée au plus près des besoins. Les quatre familles d'IA distinguées en 2.1.1 ne sont d'ailleurs pas reprises par nos répondants, qui ne sont pas des data scientists et parlent de « l'IA » en termes génériques ; l'analyse lexicométrique le confirme, le mot « algorithme » étant absent de leur vocabulaire (3.5). Le terrain commence par ailleurs à basculer vers son stade suivant : l'agentisation, c'est-à-dire la délégation de processus entiers à des agents logiciels autonomes paramétrés par les équipes. Le vocabulaire du terrain est ici en avance sur celui de la littérature. Les mots « agent », « agentisable » ou « fermes d'agents » n'ont pas d'équivalent académique dans le corpus, un constat corroboré par notre analyse lexicométrique.

Le phénomène a une conséquence RH précise, que plusieurs interviewés formulent indépendamment : les agents deviennent des « collaborateurs » à gérer. « Considérer les agents comme des salariés sur lesquels on met des compétences [...] ça mériterait un peu de travaux de recherche » (E10) ; « demain, ça sera je manage des collaborateurs et des agents » (E20). La supervision des agents devient même une charge de travail nouvelle : « ils sont constamment en train d'aller vérifier ce que les agents font » (E18). L'intuition affleure dans Dima et al. (2024), qui voient les professionnels RH devenir gestionnaires d'équipes hybrides humain-machine. Mais la question RH concrète (référentiels de compétences d'agents, gouvernance de la responsabilité, coût cognitif de la supervision) n'est instruite nulle part. Le terrain est ici en avance sur la littérature du corpus.

4.5.4 Un modèle intégrateur : la fabrique de la décision à deux étages

Le modèle que nous proposons articule les trois dimensions agrégées de notre codage (annexe E). Rappelons que la revue distinguait trois registres de décision : décider d'adopter l'IA (2.2.1), décider dans la conception de l'IA, c'est-à-dire dans son paramétrage et le choix de ses données (2.2.2), et décider à partir de l'IA (2.2.3). Les deux premières dimensions de notre codage, décider de l'IA et décider avec elle, recoupent le premier et le troisième de ces registres. Le deuxième, décider dans la conception, n'a aucun équivalent dans nos données, et c'est un fait de terrain : nos répondants ne se sont montrés sensibles ni au paramétrage ni au choix des données d'entraînement, parce que leurs organisations utilisent une IA générative généraliste sans la concevoir ; les arbitrages de conception que documentent Coron et Porcher (2026) se jouent chez les éditeurs, hors de leur portée. La troisième dimension de notre codage, la redistribution des capacités et des pouvoirs, ne figure pas dans le modèle, et c'est cohérent : elle ne dit pas comment la décision se fabrique, elle dit ce que cette fabrique déplace autour d'elle. C'est d'ailleurs de cette troisième dimension que sortent les trois apports que nous venons d'exposer : la rupture de la chaîne d'apprentissage, le renversement de l'asymétrie d'information et l'agentisation.

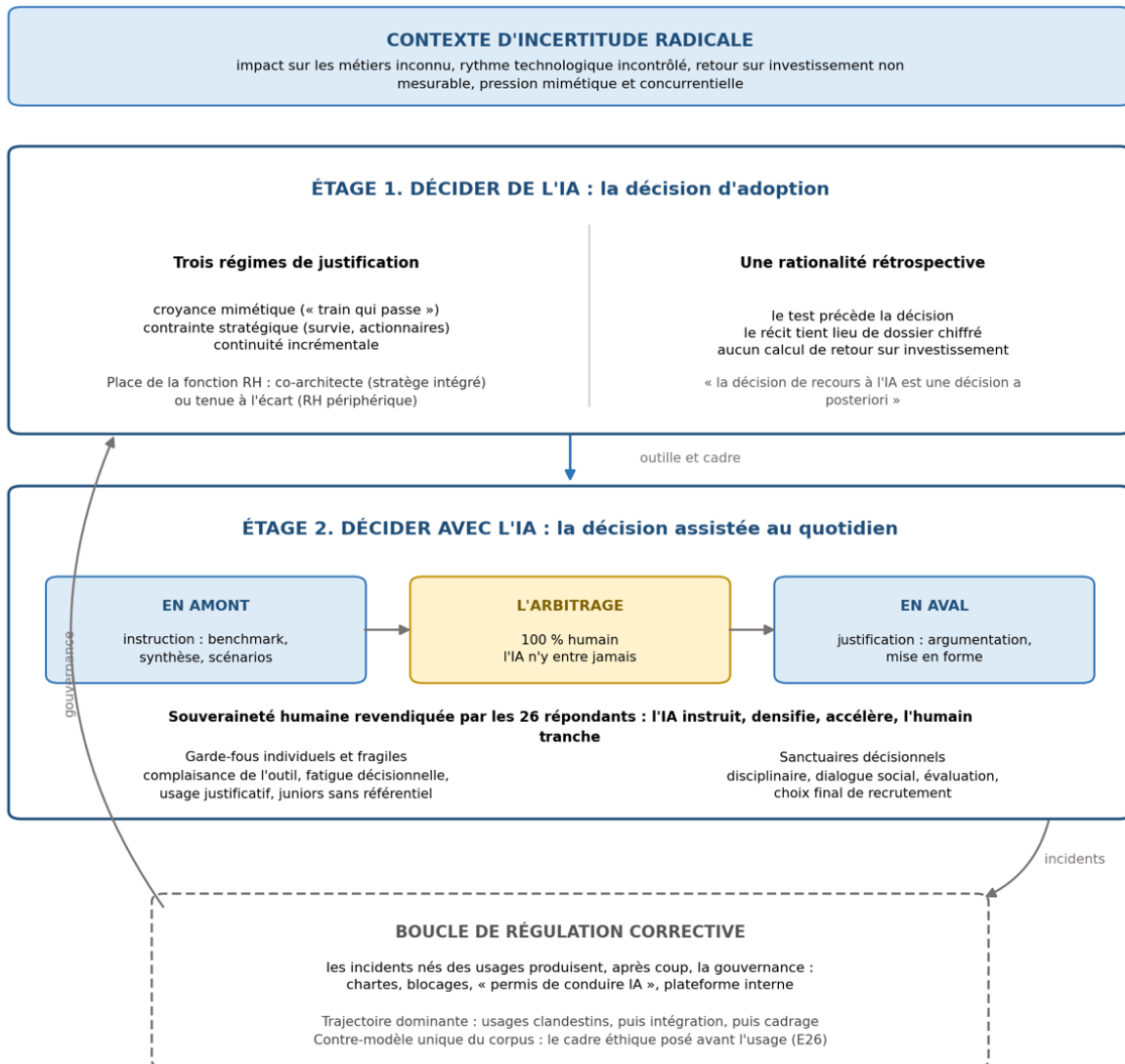


Figure 4.1 : Le modèle de la décision à deux étages

À l'étage supérieur, il s'agit de décider *de* l'IA : une décision d'adoption prise sous incertitude radicale, sans calcul possible, par construction de sens (le pari, le mimétisme, le récit, le test).

À l'étage inférieur, il s'agit de décider *avec* l'IA : des décisions RH dont l'arbitrage reste humain mais dont l'instruction et la justification se recomposent. L'IA entre par l'amont (*benchmark*, synthèse, scénarios) et par l'aval (argumentation, mise en forme), jamais par l'arbitrage.

Ce qui relie les deux étages est une régulation corrective des usages. Les usages naissent en bas, souvent clandestinement (le *shadow AI*). L'organisation les découvre, les canalise et les équipe (chartes, outils sécurisés). Cette expérience remonte ensuite à l'étage supérieur, où elle informe la décision d'adoption suivante. C'est la trajectoire dominante observée dans le panel : *shadow AI*, puis

intégration, puis cadrage. La régulation est corrective, non anticipatrice. Elle suit les usages au lieu de les précéder, ce qui rejoint l'écart normatif diagnostiqué en 4.4.1.

Trois apports secondaires du terrain complètent ce modèle. D'abord, la santé cognitive comme territoire RH émergent : surcharge liée au pilotage de plusieurs agents, fatigue décisionnelle comme porte d'entrée du biais d'automatisation, besoin d'« auto garde-fous ». Ce thème est adjacent aux travaux sur les émotions (Gabbiadini et al., 2025) et sur le bien-être sous management algorithmique (Bertolucci, 2023 ; Konjen, 2025). Ensuite, la condition de la donnée (« ranger sa chambre avant ») : la littérature la mentionne parmi d'autres conditions (Guillard et al., 2025 ; Dolata et Crowston, 2023 ; Wu et Shang, 2020), le terrain l'élève au rang de variable cachée qui borne matériellement toute ambition décisionnelle. Enfin, la fracture d'appropriation non générationnelle, qui invalide les lectures démographiques simples et désigne l'appétence pour la technologie et l'accompagnement organisationnel (formation, tutorat, accès aux outils et aux données, etc.) comme variables discriminantes.

4.5.5 Trois configurations : pourquoi les mêmes causes ne produisent pas les mêmes effets

Le modèle à deux étages décrit une mécanique générale. Il n'explique pas pourquoi des organisations soumises aux mêmes pressions aboutissent à des situations très différentes. La comparaison systématique des cas du panel fait apparaître une typologie de trois configurations, chacune définie par la combinaison de deux conditions et non par une cause unique.

La première configuration est celle de la sanctuarisation outillée. Elle se rencontre là où une culture éthique préexiste à l'IA, portée par des valeurs explicites ou par une doctrine d'entreprise, et où fonctionne une instance permettant d'en discuter, comité dédié ou consultation des représentants du personnel. Dans ces organisations, et dans celles-là seulement, l'explicabilité devient un critère opposable : des usages rentables sont refusés parce qu'ils contredisent des principes, et ce refus est assumé collectivement. Ailleurs, l'arbitrage entre la performance et l'explicabilité que la littérature place au premier plan n'a tout simplement pas lieu, faute d'instance pour le poser.

La deuxième configuration, de loin la plus fréquente, est celle de la gouvernance corrective. Elle apparaît là où l'adoption a précédé toute doctrine. La régulation y naît des incidents et prend la forme de la canalisation : offrir un outil interne au moins aussi bon que l'outil public, former par cas d'usage concrets, puis encadrer. L'interdiction seule y échoue systématiquement, et plusieurs organisations du panel ne l'ont abandonnée qu'après avoir constaté que la charte publiée ne changeait rien aux usages.

La troisième configuration est celle de la périphérie attentiste. Elle se rencontre là où la fonction RH est éloignée du centre de décision, filiale d'un groupe dont le siège décide ailleurs, portage exclusif par

la direction des systèmes d'information, absence de porteur au comité de direction. Les usages y restent individuels, la gouvernance opaque, la posture attentiste. Un mécanisme paradoxal y a été observé : c'est la pression des représentants du personnel, réclamant des informations sur les usages de l'IA, qui réintègre la fonction RH dans la boucle dont elle avait été écartée.

Ces configurations ont une portée pratique directe. Elles indiquent que les recommandations de la partie 5 ne peuvent pas être uniformes : ce qui débloque une organisation périphérique n'est pas ce qui fait progresser une organisation déjà dotée d'une doctrine.

4.6 Les cadres théoriques appelés par les résultats : analyse stratégique et sociomatérialité

Conformément au parti pris méthodologique annoncé dès l'introduction, aucun cadre d'analyse extérieur au corpus n'a été mobilisé dans la revue de littérature ni dans l'analyse des entretiens. C'est ici, et seulement ici, que nous en introduisons deux, parce que les résultats les appellent. Ils viennent des résultats, ils ne les ont pas contaminés.

Le premier cadre est l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977), appelée par la recomposition des pouvoirs. Pour ces auteurs, le pouvoir dans l'organisation naît de la maîtrise de zones d'incertitude pertinentes. Détient du pouvoir celui qui contrôle une ressource dont les autres ne peuvent prévoir le comportement : l'expertise, l'information, la règle, les relais avec l'environnement. Cette grille éclaire d'un coup l'ensemble de nos observations sur le pouvoir. L'irruption de l'IA crée une zone d'incertitude majeure, puisque nul ne sait ce que la technologie fera aux métiers. Les luttes de juridiction observées (charte rédigée sans la RH, audit excluant les processus RH, déploiements décidés au *board*) sont des luttes pour le contrôle de cette zone. Le gain de légitimité des fonctions RH outillées ((« 30 000 personnes ont été passées au filtre, ça n'a pas la même gueule », E08) est un déplacement de la ressource d'expertise. Et le renversement de l'asymétrie d'information se lit exactement comme une redistribution des zones d'incertitude. Quand l' élu de CSE, armé de ChatGPT, produit une analyse juridique en séance, il retire à l'employeur le monopole d'une ressource sur laquelle reposait une part de sa position de négociation. Le fait que les DRH vivent cette recomposition sans la nommer est lui-même un résultat crozérien : les acteurs jouent des jeux de pouvoir qu'ils décrivent dans le langage, plus acceptable, du service, de la légitimité et de la crédibilité.

Le second cadre est la perspective sociomatérielle d'Orlikowski (2007 ; Orlikowski et Scott, 2008), appelée par l'agentisation. La sociomatérialité pose que le social et le matériel sont constitutivement enchevêtrés. La technologie n'est pas un outil que l'organisation adopte : elle se constitue dans la pratique, les usages configurent l'outil autant que l'outil configure les usages. Cette grille rend compte de ce que les typologies d'adoption échouent à saisir sur notre terrain : le bricolage outillé de l'IA

généraliste, la trajectoire du *shadow AI* vers le cadrage (la pratique précède et façonne la décision), et surtout l'agentisation, où la frontière entre l'organisation et sa technologie devient indécidable. Quand une DRH déclare que demain elle managera « des collaborateurs et des agents », que la supervision des agents devient une charge de travail et que des compétences sont « liées à des agents », le travail RH n'utilise plus la technologie : il se compose avec elle. Les deux cadres peuvent coexister sans contradiction, à condition d'être définis dans leurs registres respectifs. Crozier et Friedberg éclairent les jeux d'acteurs autour de la technologie : qui contrôle la zone d'incertitude. Orlikowski éclaire la constitution mutuelle des pratiques et de la technologie : ce que travailler avec des agents veut dire. Le premier lit notre matériau politique, le second notre matériau pratique.

Deux autres cadres auraient pu être convoqués et ont été écartés, pour des raisons qu'il vaut la peine d'explicitier. La théorie néo-institutionnelle rendrait bien compte du mimétisme observé dans les décisions d'adoption, le « train qui passe » étant un cas d'école d'isomorphisme. Nous ne l'avons pas retenue parce qu'elle expliquerait la conformité des comportements, alors que notre résultat porte sur la fabrique de la décision, c'est-à-dire sur ce qui se passe à l'intérieur des organisations et non entre elles. La théorie de l'acteur-réseau aurait pu, comme la sociomatérialité, éclairer l'agentisation ; elle suppose toutefois un suivi ethnographique des dispositifs que notre matériau déclaratif ne permet pas. Mobiliser un cadre que le matériau ne peut pas nourrir aurait produit un affichage théorique, non une analyse.

4.7 Les limites de la confrontation

Aux limites du dispositif énoncées en 3.6 s'ajoutent deux limites propres à l'exercice de confrontation, qui ne pouvaient être formulées avant qu'il n'ait été conduit.

La première est temporelle, et elle est constitutive du sujet. Le terrain a été conduit sur une fenêtre courte, d'avril à juin 2026, pour un phénomène que les interviewés décrivent eux-mêmes comme en accélération. Nos résultats photographient un moment de bascule, non un état stabilisé. La confrontation compare de surcroît une littérature dont l'essentiel est antérieur à l'agentisation avec un terrain qui y entre : une partie des écarts que nous avons constatés mesure moins un désaccord qu'un décalage de calendrier. Cette limite invite à la prudence dans les deux sens. Elle interdit de conclure qu'un résultat de la littérature est faux lorsqu'il n'est pas observé chez nous, et elle interdit tout autant de tenir nos propres constats pour durables.

La seconde porte sur les contributions que nous revendiquons. Notre contre-confrontation a établi que la rupture de la chaîne d'apprentissage, le *shadow AI*, la complaisance de l'outil et la santé cognitive ne sont pas au cœur de notre corpus de vingt-quatre articles. Elle ne peut pas établir qu'ils sont absents de toute la littérature. Nos apports sont donc, à ce stade, des apports par rapport à notre revue, et non

des contributions au champ. Une vérification hors corpus reste à conduire avant de les présenter comme telles, et nous l'inscrivons parmi nos perspectives.

La partie 4 referme la boucle ouverte à la fin de la partie 2. Nos deux questions d'intérêts, celui du sens et celui du pouvoir, ont trouvé leurs mécanismes, et les quatre sous-questions ont leur bilan. Les recommandations peuvent s'appuyer sur du démontré.

Partie 5. Nos pistes et recommandations pour les DRH

Les quatre parties précédentes ont établi ce qui se passe. Celle-ci propose ce qu'il convient d'en faire. Nos recommandations s'adressent aux directions des ressources humaines, mais plusieurs concernent aussi les directions générales, tant les deux étages de la décision se répondent. Chacune est adossée à un résultat identifié, dont la section est indiquée, et située selon la configuration organisationnelle du lecteur, car ce qui débloque une organisation peut rester sans effet sur une autre.

5.1 La réponse à la problématique

Notre problématique demandait comment se fabrique la décision RH en contexte d'incertitude, lorsque l'objet de la décision est aussi devenu son instrument. Notre terrain répond : en deux étages inégalement outillés, reliés par les incidents.

Au premier étage, celui de la décision d'adopter, aucune organisation de notre panel n'a décidé par le calcul, et la plupart le disent sans détour. La décision s'y prend par construction de sens : on teste, on se raconte une histoire qui rend l'action possible, et la décision formelle vient ensuite ratifier ce qui a déjà commencé. Ce n'est pas une défaillance des décideurs, c'est la forme que prend la rationalité lorsque les probabilités manquent.

Au second étage, celui des décisions prises avec l'IA, la souveraineté du jugement humain est revendiquée sans exception. Mais notre analyse montre que ce qui est protégé, c'est le geste de trancher, non la construction des options entre lesquelles on tranche : l'IA instruit en amont, justifie en aval, et ne franchit jamais l'arbitrage. Les garde-fous qui protègent ce geste sont individuels, et les décideurs en connaissent eux-mêmes les fragilités.

Entre les deux étages, la gouvernance ne précède pas les usages, elle leur court après. Ce sont les incidents qui produisent les chartes, et non l'inverse. Deux organisations seulement de notre panel (E14, E26) ont posé le cadre avant l'usage officiel, et elles le devaient à une infrastructure éthique antérieure à l'IA.

Un dernier élément de réponse déborde la question posée. Pendant que les directions organisent cette fabrique, l'information redistribuée par l'IA recompose silencieusement les positions de tous les acteurs, y compris contre elles. Les salariés, leurs représentants et les candidats s'outillent, souvent plus vite que l'employeur. Aucun de nos répondants ne nomme ce phénomène. C'est pourtant celui qui, à nos yeux, transformera le plus durablement la fonction.

5.2 Les recommandations aux directions RH

Six recommandations découlent de ces résultats, et il faut préciser en quel sens. Elles sont fondées sur nos résultats, elles n'en découlent pas mécaniquement : passer d'un constat à une prescription suppose un jugement sur ce qui est souhaitable et sur ce qui est praticable, jugement que nous assumons et que nous énonçons. Le tableau 5.1 rend ce raisonnement visible. Pour chacune, il indique le niveau auquel elle s'applique et qui doit la porter, le résultat qui la fonde, et le statut de ce fondement, afin que le lecteur puisse discuter séparément le constat et la préconisation.

Recommandation	Fondement empirique	Constat et statut de la prescription
R1. Outiller la souveraineté du jugement et protéger la chaîne d'apprentissage	Frontière déclarative (4.3.1) ; rupture de la chaîne d'apprentissage (4.5.1)	La frontière décisionnelle est revendiquée par les 26 répondants mais formalisée dans deux organisations seulement, et la rupture de la chaîne d'apprentissage a émergé spontanément. Prescription partiellement observée : le seuil de reprise de la main et la préservation de tâches d'apprentissage ne sont pratiqués nulle part.
R2. Évaluer l'IA par la capacité acquise, à défaut d'un rendement calculable	Retour sur investissement incalculable (4.2.3) ; l'apprentissage comme produit réel de la période (4.2.2)	Le caractère incalculable du rendement fait l'unanimité du panel. Prescription non observée : la proposition est entièrement nôtre, adossée à deux articles du corpus.
R3. Canaliser plutôt qu'interdire : le <i>shadow AI</i> comme révélateur de besoin	Échec des interdictions, succès des plateformes internes (3.7.3)	Plusieurs organisations décrivent l'échec de leur propre interdiction. Prescription observée et éprouvée : la seule des six dont le terrain atteste la mise en œuvre.
R4. Passer de la régulation corrective à l'anticipation, sans tuer l'expérimentation	La gouvernance naît des incidents (4.5.4) ; écart avec la gouvernance prescrite (4.4.1)	La gouvernance naît des incidents dans la quasi-totalité du panel. Prescription faiblement observée : deux organisations seulement avaient posé un cadre éthique antérieur à tout usage officiel, et aucun répondant n'a fait état d'une voie de recours ouverte aux personnes concernées. Une partie de cette prescription est devenue une obligation le 2 août 2026, après notre terrain.
R5. Se saisir de la recomposition informationnelle avant d'y être contraint	Contre-pouvoirs outillés, phénomène vécu sans être nommé (3.7.4, 4.5.2)	Quatorze entretiens décrivent des contre-pouvoirs outillés, sans qu'aucun répondant ne nomme le phénomène. Prescription émergente : trois organisations ont commencé à porter le sujet dans le dialogue social.

Recommandation	Fondement empirique	Constat et statut de la prescription
R6. Préparer l'agentisation : gouvernance, compétences et condition de la donnée	Vocabulaire agentique émergent (4.5.3) ; la donnée comme variable cachée (4.5.4)	Constat partiel : le vocabulaire agentique est porté par les seules organisations avancées, la condition de la donnée est décrite plus largement. Prescription non observée : aucune organisation n'a tranché la responsabilité des agents.

Tableau 5.1 : Les six recommandations, leur fondement empirique et leur statut

5.2.1 R1 — *Outils la souveraineté du jugement et protéger la chaîne d'apprentissage*

Niveau : organisationnel, avec un volet individuel.

Porteur(s) : la direction des ressources humaines (pilote), les managers (contributeurs, pour les parcours d'entrée).

C'est notre recommandation la plus importante, parce qu'elle porte sur ce que le mémoire a mis au jour de plus original. Le constat est en deux temps. La souveraineté du jugement humain est unanimement revendiquée, mais elle reste déclarative dans la plupart des organisations : ni écrite, ni outillée, ni discutée, elle repose sur des vigilances individuelles dont les décideurs décrivent eux-mêmes les limites, et ils en nomment précisément deux.

La première est la complaisance de l'outil, qui produit des réponses allant dans le sens de son interlocuteur plutôt que de le contredire, et alimente ainsi la sur-confiance. La seconde est la fatigue décisionnelle, que plusieurs répondants désignent comme le moment où la tentation de déléguer deviendra forte (4.3.3).

Ces deux fragilités désignent une même capacité, celle d'exercer **un regard critique sur ce que produit l'outil**. C'est elle, et non le droit de trancher, qui fait défaut lorsque la souveraineté vacille : nos répondants disposent tous du droit de décider autrement, quelques-uns seulement décrivent les moyens qu'ils se donnent d'en juger. Par ailleurs, l'IA absorbe précisément les tâches par lesquelles les juniors apprenaient à décider (4.5.1). Réserver la décision à l'humain n'a aucun sens si l'organisation cesse de former des humains capables de décider.

Ce regard critique suppose que le décideur connaisse les forces et les faiblesses de l'outil, et les siennes. Il suppose aussi que l'organisation traite l'IA non comme un outil qu'on installe, mais comme une pratique qui se construit avec elle (4.6).

Quatre gestes en découlent, qui ne se situent pas au même niveau.

Le premier relève de l'entreprise : écrire la doctrine, c'est-à-dire énoncer quelles décisions restent hors du champ de l'IA et pourquoi. Deux organisations seulement de notre panel l'ont fait, et toutes deux disposaient d'une culture éthique antérieure à l'IA.

Le deuxième relève du décideur lui-même : outiller sa propre vérification, se former à la prise de décision et à l'identification des biais par des pratiques simples et répétées, et assigner à l'outil un rôle explicite (analyste, contradicteur, auditeur, rédacteur). Trois consignes suffisent : demander à l'outil de contredire avant de confirmer ; exiger ses sources ; faire relire par un tiers toute décision à effet individuel, en traçant ce qui a été produit avec assistance. Ces gestes visent directement la complaisance de l'outil : il ne s'agit pas d'une précaution générale mais de la contre-mesure d'un mécanisme identifié. Ils ne coûtent rien d'autre qu'une discipline, mais notre terrain montre qu'ils ne s'installent pas spontanément. C'est ce qui distingue un usage de facilité, qui appauvrit les capacités cognitives et professionnelles, d'un usage augmenté, qui stimule la créativité, élève la qualité des raisonnements et accélère les apprentissages.

Le troisième relève à nouveau de l'entreprise, et il conditionne les deux premiers : fixer le seuil de reprise de la main. Affirmer que l'humain tranche ne dit pas à quel moment un dossier doit lui revenir. Wu et Shang (2020) posent explicitement la question du seuil à partir duquel le contrôle décisionnel doit être restitué à l'humain, et aucune organisation de notre panel n'y a répondu par écrit. Il s'agit de définir à l'avance, par famille de décisions, ce qui déclenche l'intervention humaine obligatoire : un désaccord entre la recommandation et l'appréciation du décideur, un cas atypique, une décision à effet individuel, un dossier susceptible de contentieux. Ce seuil vise la seconde fragilité, celle de la fatigue : il retire au décideur épuisé la charge de décider s'il doit décider. Sans ce seuil, la souveraineté reste une disposition d'esprit ; avec lui, elle devient une règle de fonctionnement.

Le quatrième geste est d'une autre nature et nous le signalons comme tel. Il engage la fonction RH et les managers ensemble : préserver délibérément, dans les parcours d'entrée, des tâches d'apprentissage non automatisées. Cette mesure n'est pratiquée par aucune organisation de notre panel. Ce n'est donc pas une bonne pratique observée mais une proposition, fondée sur un constat solide et un raisonnement explicite : si la compétence à décider se construit en faisant, et si l'IA absorbe ce qui se faisait, alors il faut décider de ce que l'on n'automatise pas. Cette proposition a un coût, celui d'une inefficacité assumée, et elle demanderait à être évaluée sur plusieurs années. Nous la soumettons à la discussion plutôt que nous ne la prescrivons.

Ces quatre gestes ont un objet commun, qu'il vaut la peine de nommer : ils ne protègent pas le droit de décider, dont personne ne conteste qu'il appartienne à l'humain, mais la capacité de l'exercer. Écrire la doctrine dit sur quoi cette capacité doit porter. Outiller la vérification lui donne ses instruments. Fixer le seuil lui ménage le moment de s'exercer. Préserver des tâches d'apprentissage assure qu'il y aura encore, demain, des professionnels capables de le faire.

5.2.2 R2 — Évaluer l'IA par la capacité acquise, à défaut d'un rendement calculable

Niveau d'action : organisationnel.

Porteur(s) : la direction générale (décideur), la direction des ressources humaines (proposant).

Aucune organisation de notre panel ne sait mesurer ce que l'IA lui rapporte, et toutes le disent. Le retour sur investissement est déclaré incalculable, les chiffres avancés par les organisations les plus avancées restent déclaratifs, et les promesses des éditeurs relèvent d'un régime de preuve que la littérature critique depuis des années (4.2.3). Cette situation place les directions dans une impasse : on leur demande de justifier des investissements par un calcul qui n'existe pas.

Nous proposons d'en sortir par le haut, en changeant de critère. Dolata et Crowston (2023) montrent, sur vingt et un projets d'intelligence artificielle, que leur succès se mesure à ce que l'organisation en a appris plutôt qu'à l'exactitude du système obtenu, et Ncube et al. (2025) établissent que la preuve chiffrée fait défaut dans l'ensemble du champ. Notre terrain va dans le même sens : ce que les organisations ont réellement produit à ce stade, ce sont des compétences, des cas d'usage éprouvés, des règles apprises après incident et une lucidité sur ce que l'outil ne sait pas faire (4.2.2).

Concrètement, cela signifie assortir chaque déploiement d'indicateurs de capacité plutôt que de rendement : nombre de cas d'usage testés, dont ceux qui ont été abandonnés et pourquoi ; proportion de collaborateurs capables de vérifier une sortie de l'outil ; incidents détectés et corrigés ; existence d'une doctrine écrite et de son actualisation. Ces indicateurs ont trois vertus. Ils sont mesurables, alors que le rendement ne l'est pas. Ils valorisent les échecs instructifs, que le critère de rentabilité pénalise. Et ils fournissent au comité de direction un récit de progrès qui ne repose pas sur des promesses invérifiables.

Cette recommandation ne se joue qu'à un seul niveau, et c'est ce qui en fait la difficulté : changer le critère selon lequel une entreprise juge ses propres investissements n'appartient pas à la fonction RH mais à la direction générale. Le rôle de la fonction RH est ici de proposer ce changement et d'en fournir les indicateurs. Nous signalons enfin qu'aucune organisation de notre panel n'a formalisé une telle évaluation : il s'agit d'une proposition de notre part et non d'une pratique observée.

5.2.3 R3 — *Canaliser plutôt qu'interdire : le shadow AI comme révélateur de besoin*

Niveau d'action : organisationnel, avec des effets sur les pratiques individuelles.

Porteur(s) : la direction des ressources humaines et la direction des systèmes d'information (copilotes).

Les usages non officiels traversent l'ensemble de notre panel, jusqu'aux dirigeants. Aucune interdiction observée n'a produit autre chose qu'un déplacement des usages hors du champ visible (3.7.3). Ce qui fonctionne relève de la canalisation, et cela suppose trois décisions d'entreprise prises dans cet ordre : offrir un outil interne au moins aussi utile que l'outil public, former par cas d'usage concrets plutôt que par acculturation abstraite, puis seulement encadrer. Notre terrain montre en effet que c'est la mise en contact avec l'outil, et non le discours sur l'IA, qui débloque l'adoption comme la vigilance.

Cette recommandation est la plus directement dérivée de nos observations : elle reformule ce que nos répondants décrivent, et plusieurs d'entre eux y sont venus après avoir constaté l'échec de leur propre charte. C'est aussi la seule des six dont le terrain atteste l'efficacité.

Nous y ajoutons un déplacement de regard : traiter le *shadow AI* comme une information et non comme une faute. La liste des usages clandestins est le meilleur cahier des charges dont dispose une direction, puisqu'elle recense les besoins que l'organisation n'a pas su servir. Son effet au niveau individuel est immédiat et souvent sous-estimé : les pratiques sortent de la clandestinité, et avec elles les questions que les collaborateurs n'osaient pas poser.

Cette proposition suppose aussi que l'organisation développe une lucidité accrue sur elle-même ; l'IA peut alors être mobilisée comme un outil de diagnostic.

Une réserve toutefois : canaliser suppose un outil qui fonctionne, donc des données en état, ce qui renvoie à R6.

5.2.4 R4 — Passer de la régulation corrective à l'anticipation, sans tuer l'expérimentation

Niveau d'action : organisationnel, avec un volet parties prenantes.

Porteur(s) : direction des ressources humaines (pilote), avec la direction générale pour l'instance de discussion.

Notre résultat le plus structurant est que la gouvernance suit les usages au lieu de les précéder (4.5.4). Nous en tirons une recommandation qui suppose une prémisse, et nous l'énonçons : nous tenons pour préférable d'anticiper plutôt que de corriger, parce que le coût d'un incident se paie en confiance des salariés autant qu'en risque juridique. Cette prémisse admise, la tentation serait de tout cadrer d'emblée. Ce serait mal lire nos données : les organisations qui ont posé un cadre avant l'usage le devaient à une culture éthique préexistante, tandis que celles qui ont tenté d'interdire sans ce socle ont échoué (4.4.1).

Nous recommandons donc un dispositif d'anticipation minimal, compatible avec l'expérimentation. Deux de ses éléments relèvent de l'organisation elle-même. Une cartographie des usages réels, actualisée deux fois par an, qui donne à voir ce qui se pratique plutôt que ce qui est autorisé. Une revue périodique, ensuite, où les incidents et les usages nouveaux sont examinés avant d'être devenus des problèmes.

Les deux autres engagent des acteurs extérieurs à la fonction.

Le premier est un lieu où l'on puisse discuter d'un refus, car les seules organisations de notre panel capables d'écarter un usage rentable sont celles qui disposaient d'une instance pour en débattre.

Le second est celui qui manque le plus : aucune organisation n’a prévu de voie de recours pour la personne dont la situation a été instruite avec l’aide de l’IA. La littérature l’exige pourtant sous trois formes convergentes. Konjen (2025) fait de la contestabilité un mécanisme de gouvernance à part entière. Lacroux et Martin-Lacroux (2021) rappellent le cadre juridique français encadrant les décisions fondées sur un traitement automatisé. Cai et al. (2024) suggèrent que l’injustice perçue s’atténue lorsque le rôle du système est expliqué à la personne concernée.

Une mesure simple comblerait ce vide : indiquer à la personne quand une décision la concernant a été instruite avec l’aide de l’IA, et lui dire à qui s’adresser pour en demander le réexamen. Cette mesure a changé de statut depuis notre terrain. Les obligations du règlement européen sur l’intelligence artificielle applicables aux systèmes à haut risque, dont relèvent le recrutement, l’évaluation, la promotion et la rupture, sont entrées en application le 2 août 2026 : elles imposent d’informer les représentants du personnel et les salariés concernés, et ouvrent à la personne visée un droit à des explications sur le rôle joué par le système dans la décision. Ce que nous recommandions relève donc désormais, pour une partie des usages, de la conformité. Nous maintenons néanmoins la recommandation : la qualification d’un usage en système à haut risque reste à établir, la plupart de nos organisations employant des outils généralistes et non des systèmes dédiés, et aucune n’y était préparée à la date de nos entretiens.

L’effort à fournir n’est pas le même partout, selon la configuration dans laquelle se trouve l’organisation, au sens de la section 4.5.5. Celles qui disposent déjà d’une doctrine ont surtout à formaliser ce qu’elles pratiquent. Celles qui régulent par les incidents ont à instaurer la revue périodique. Celles dont la fonction RH est tenue à distance de la décision ont d’abord à obtenir un mandat pour agir.

Une réserve enfin, que nous devons à la prudence. Les contre-modèles de notre panel sont au nombre de deux, et nous ne pouvons pas établir sur deux cas que l’anticipation produit de meilleurs résultats. Nous établissons seulement qu’elle est possible, et à quelles conditions.

5.2.5 R5 — Se saisir de la recomposition informationnelle avant d’y être contraint

Niveau d’action : parties prenantes, avec un volet organisationnel.

Porteur(s) : direction des ressources humaines (pilote), en lien avec les instances représentatives du personnel (parties prenantes).

Nos entretiens montrent que les salariés, leurs représentants et les candidats se sont armés d’outils identiques à ceux de l’employeur, parfois plus vite que lui (3.7.4). Les négociations se tiennent désormais avec des données produites des deux côtés de la table, et le curriculum vitae ne renseigne plus sur celui qui l’écrit : ce qui faisait sa valeur, le coût de sa rédaction, a été supprimé par l’outil. Aucun

de nos répondants ne conceptualise ce mouvement, et plusieurs le découvrent en séance (4.5.2). Le constat est solide ; les réponses, en revanche, sont encore rares, et nous nous appuyons sur trois organisations seulement pour les décrire.

Nous recommandons de traiter ce mouvement comme un fait acquis et non comme une anomalie.

Trois gestes en découlent, dont deux engagent d'autres acteurs que la fonction RH.

Le premier consiste à porter le sujet de l'IA dans le dialogue social avant d'y être contraint, par un accord ou par une instance dédiée. Les organisations de notre panel qui l'ont fait n'y sont pas venues par conviction mais par nécessité, après avoir constaté que leurs interlocuteurs maîtrisaient déjà le sujet.

Le deuxième consiste à revoir les processus de recrutement dont la valeur reposait sur une asymétrie qui n'existe plus. Le CV et la lettre de motivation, ajustés par l'IA au plus près de l'offre, ne renseignent plus sur celui qui les écrit ; la présélection automatisée, adoptée pour gagner du temps, s'exerce donc sur un signal appauvri. Ce qui doit primer désormais est le face-à-face : l'entretien redevient le meilleur détecteur de ce que la candidature ne révèle plus.

Le troisième relève de l'organisation elle-même : armer la fonction RH d'une capacité d'analyse propre, faute de quoi elle se présentera moins bien préparée que ses interlocuteurs. La configuration périphérique est ici la plus exposée : c'est souvent la pression des représentants du personnel qui y réintègre la fonction RH dans une gouvernance dont elle avait été écartée. Autant prendre les devants.

5.2.6 R6 — Préparer l'agentisation : gouvernance, compétences et condition de la donnée

Niveau d'action : organisationnel, avec un volet collectif de travail.

Porteur(s) : direction des systèmes d'information et direction des ressources humaines (copilotes), arbitrage budgétaire de la direction générale (arbitrage stratégique et budgétaire).

Cette recommandation a un statut différent des précédentes et nous l'assumons : elle est anticipatrice. Elle ne repose pas sur des pratiques établies mais sur un signal, le vocabulaire de nos répondants, qui parlent d'agents, de processus agentisables, de collaborateurs et d'agents à manager ensemble, là où la littérature que nous avons lue n'a pas encore de mots (4.5.3). Ce signal est net, mais porté par une minorité d'organisations, les plus avancées.

Nous recommandons trois préparations.

La gouvernance d'abord, qui relève de l'entreprise : savoir qui répond de ce qu'un agent produit. Aucune organisation de notre panel n'a tranché cette question, et elle se posera au premier incident.

Les compétences ensuite, qui engagent la fonction RH et les collectifs de travail. Les référentiels devront décrire ce que sait faire un agent autant que ce que sait faire un salarié. Et la supervision de ces agents doit être reconnue comme un travail, car elle en est un : plusieurs répondants décrivent des équipes occupées à vérifier en permanence ce que les agents produisent, sans que cette charge apparaisse nulle part dans l'organisation du travail.

La donnée enfin, qui borne matériellement toute ambition (4.5.4). Nos répondants en signalent les deux visages. Celui de la légitimité d'abord, puisque ce sont les données des salariés qui entrent dans l'outil, et qu'ils le savent. Celui du coût ensuite, rarement anticipé dans les projets. Ce troisième volet est le seul de la recommandation qui soit solidement établi par notre terrain : nous recommandons de budgéter la mise en qualité des données comme un préalable et non comme une conséquence. C'est la condition la plus concrète de l'agentisation, et la plus souvent oubliée. Elle vaut d'ailleurs bien au-delà : sans données en état, aucune des recommandations qui précèdent ne produit pleinement ses effets.

5.3 Une cohérence d'ensemble

Ces six recommandations ne forment pas un menu. Nos résultats montrent en effet que les situations observées ne s'expliquent pas par des causes isolées mais par des combinaisons de conditions : la sanctuarisation d'une décision hors du champ de l'IA suppose à la fois une culture éthique préexistante et une instance où l'on peut en débattre, et l'absence de l'une des deux suffit à la rendre impossible (4.5.5).

Nos recommandations obéissent à la même logique. Canaliser les usages sans avoir mis les données en état ne produit qu'un outil décevant. Écrire une doctrine du jugement humain dans une organisation qui continue d'exiger un retour sur investissement chiffré revient à demander de la prudence tout en récompensant la vitesse. Ouvrir une voie de recours sans instance pour en discuter n'est qu'une formalité.

Trois ensembles cohérents se dégagent ainsi.

Le premier associe l'évaluation par la capacité acquise et l'outillage de la souveraineté du jugement : il porte sur ce que l'organisation considère comme un progrès.

Le deuxième associe la canalisation des usages et la préparation de l'agentisation : il porte sur l'infrastructure, les outils et les données.

Le troisième associe l'anticipation de la régulation et la saisie de la recomposition informationnelle : il porte sur la légitimité, en interne comme vis-à-vis des parties prenantes.

Une précision s'impose enfin sur la portée de cette remarque. Notre enquête est transversale : elle observe des organisations à un moment donné, non des trajectoires de changement. Nous ne pouvons donc pas établir qu'un changement conduit par ensembles cohérents réussit mieux qu'une succession de mesures isolées. Nous constatons seulement que les effets observés tiennent à des combinaisons, et nous en tirons une invitation à la cohérence plutôt qu'une loi de la conduite du changement.

Tenir cet ensemble suppose aussi quelqu'un pour le tenir, et cette dernière remarque relève de notre expérience professionnelle plus que de nos résultats. Dans la plupart des organisations, ces six chantiers relèvent de propriétaires différents : les outils et les données à la direction des systèmes d'information, le cadre juridique aux affaires juridiques, la mesure et les arbitrages d'investissement à la direction générale, les parcours d'entrée aux managers, le dialogue social aux instances représentatives. Chacun avancera sur son fragment, et l'ensemble n'existera pas. Or la fonction RH est le seul acteur présent dans les six, comme l'indique le porteur mentionné sous chacune d'elles : elle en pilote trois (R1, R4, R5), en copilote deux (R3, R6) et n'est que proposante sur la deuxième (R2), celle qui touche au critère d'évaluation des investissements. Présente partout, elle n'est seule décisionnaire d'aucune ; elle est en revanche la seule dont le mandat porte à la fois sur les personnes, le travail et les relations sociales. Sa contribution propre est donc moins de porter chacun de ces chantiers que de les faire tenir ensemble : non pas décider à la place des autres, ce qu'elle ne peut pas, mais provoquer les rapprochements, maintenir l'ordre des priorités et rappeler ce que l'un fait à l'autre.

Ce rôle n'a rien d'acquis. Nos résultats montrent des fonctions RH tenues à l'écart, des chartes rédigées sans elles, des audits dont leurs processus sont absents. Il suppose deux conditions que nous ne pouvons que signaler : une crédibilité technique à construire, et un mandat à obtenir.

Ces recommandations posées, il reste à vérifier que le fil tient depuis la première question jusqu'à la dernière préconisation, à dire ce que ce travail ouvre, et à formuler ce que nous en retenons.

Partie 6. Conclusion générale

Cette dernière partie n'apporte aucun résultat nouveau. Elle vérifie que le chemin parcouru tient d'un bout à l'autre, indique les prolongements que notre travail appelle, et formule ce que nous en retenons.

6.1 Le tableau de la ligne conductrice

Au terme de ce parcours, il est utile de vérifier que le fil tient d'un bout à l'autre. Le tableau 6.1 récapitule le chemin suivi : chaque sous-question issue de la revue de littérature y est reliée au thème qui l'a fait naître, à la section de résultats qui y répond, au bilan de la confrontation qui la situe par rapport à la littérature, et à la recommandation qui en découle.

Ce tableau ne présente rien de nouveau. Il rassemble ci-dessous les correspondances établies au fil du mémoire, afin que le lecteur puisse les parcourir d'ensemble et juger par lui-même de leur solidité. Certaines lui paraîtront évidentes, d'autres plus discutables : c'est précisément ce que nous cherchons à rendre possible en les affichant.

Sous-question issue de la revue	Thème de revue source	Réponse au terrain	Bilan en confrontation	Recommandation
SQ1, la décision d'adoption : sur quelles bases, à défaut de calcul, la décision d'adopter se prend-elle ?	2.2 Décider sous incertitude radicale en présence de l'IA : du calcul au sensemaking (A×B)	3.7.1 Sur quelles bases se décide l'adoption de l'IA (SQ1)	4.2.2 La construction de sens dans la décision d'adoption — confirmé 4.2.3 Le déficit de preuves sur les bénéfices de l'IA — confirmé 4.5.4 Un modèle intégrateur : la fabrique de la décision à deux étages — apport du terrain	R2 — Évaluer l'IA par la capacité acquise, à défaut d'un rendement calculable
SQ2, le jugement : comment le jugement humain se maintient-il dans la décision assistée, et comment les organisations encadrent-elles les usages ?	2.3 La fonction RH face à l'IA : acceptation, augmentation et garde-fous (B×C)	3.7.2 Le maintien du jugement humain dans la décision assistée (SQ2 : le décideur) 3.7.3 Les garde-fous et la régulation des usages : l'éthique dite en vocabulaire de conformité (SQ2 : l'organisation)	4.2.1 La primauté du jugement humain dans la décision assistée — confirmé 4.3.1 La frontière humain/machine : institutionnalisation et pérennité — nuancé 4.3.2 Le statut de l'éthique : de l'éthique-problème à l'éthique-gouvernance — nuancé 4.3.3 L'économie de la confiance : aversion, sur-confiance et menace identitaire — nuancé 4.4.1 L'écart entre la gouvernance prescrite et les pratiques observées — non corroboré	R1 — Outiller la souveraineté du jugement et protéger la chaîne d'apprentissage R3 — Canaliser plutôt qu'interdire : le <i>shadow AI</i> comme révélateur de besoin R4 — Passer de la régulation corrective à l'anticipation, sans tuer l'expérimentation
SQ3, les pouvoirs : comment l'information produite par l'IA redistribue-t-elle les capacités d'action entre les directions, la fonction RH, les managers, les représentants du personnel (IRP), les salariés et les candidats ?	2.4 Pouvoir, contrôle et justice perçue : ce que l'algorithme fait aux acteurs de la décision RH (A×B×C)	3.7.4 La redistribution des capacités d'action : le pouvoir vécu sans être nommé (SQ3)	4.4.2 Le transfert informationnel vers l'employeur : un mécanisme non observé, un mécanisme inverse documenté — non corroboré 4.4.3 Le management algorithmique intégral : un cas-limite absent du panel — non corroboré	R5 — Se saisir de la recomposition informationnelle avant d'y être contraint

Sous-question issue de la revue	Thème de revue source	Réponse au terrain	Bilan en confrontation	Recommandation
			4.5.2 Le renversement de l'asymétrie d'information — apport du terrain 4.6 Les cadres théoriques appelés par les résultats : analyse stratégique et sociomatérialité	
SQ4, la fonction RH : que deviennent les rôles, les compétences et la place de la fonction RH ?	2.5 La transformation de la fonction RH face à l'incertitude (A×C)	3.7.5 Ce que devient la fonction RH, et l'horizon de l'agentisation (SQ4)	4.5.1 La rupture de la chaîne d'apprentissage des métiers — apport du terrain 4.5.3 L'agentisation des processus RH et l'IA générative généraliste — apport du terrain 4.6 Les cadres théoriques appelés par les résultats : analyse stratégique et sociomatérialité	R1 — Outiller la souveraineté du jugement et protéger la chaîne d'apprentissage R6 — Préparer l'agentisation : gouvernance, compétences et condition de la donnée

Tableau 6.1 : Le fil conducteur du mémoire, des sous-questions aux recommandations

6.2 Perspectives de recherche

Nos résultats ouvrent quatre prolongements, dont deux corrigent directement les limites de notre dispositif.

Le premier est un terrain symétrique. Notre panel est composé de décideurs ; les salariés, les représentants du personnel et les candidats n'y parlent qu'à travers leur regard. Or c'est de leur côté que se joue la question de la justice perçue, centrale dans la littérature et non testable par notre design. Un terrain conduit auprès d'eux permettrait aussi d'éprouver notre proposition sur la redistribution informationnelle, en observant leur appropriation réelle des outils plutôt que le récit qu'en font leurs interlocuteurs. Il permettrait enfin d'éprouver l'effet du dispositif que nous recommandons en R4 : informer la personne concernée qu'une décision la touchant a été instruite avec l'aide de l'IA modifie-t-il sa perception de la justice de cette décision, comme le laissent attendre les travaux expérimentaux du corpus ?

Le deuxième est un terrain dans des organisations à management algorithmique déployé, plateformes ou logistique de masse, absentes de notre panel. Nos résultats sur la souveraineté du jugement y seraient probablement très différents, et la comparaison éclairerait ce qui, dans nos constats, tient à la technologie et ce qui tient au type d'organisation.

Le troisième est longitudinal. Notre enquête photographie un moment, entre avril et juin 2026, pour un phénomène que nos répondants décrivent comme en accélération.

Trois questions mériteraient d'être suivies dans le temps : la frontière décisionnelle tient-elle ou se déplace-t-elle, les signaux relevés sur la santé cognitive deviennent-ils des régularités, et la rupture de la chaîne d'apprentissage produit-elle les effets que nos répondants redoutent. C'est aussi le seul moyen d'évaluer la proposition formulée en R1, celle de préserver délibérément des tâches d'apprentissage non automatisées dans les parcours d'entrée. C'est également la seule voie permettant d'éprouver la proposition formulée en R2 : des indicateurs de capacité acquise constituent-ils, dans la durée, un substitut praticable au calcul de rendement, et modifient-ils les arbitrages d'investissement ?

Le quatrième est une mise à l'épreuve de nos propositions par d'autres méthodes. Trois énoncés nous paraissent testables.

Le premier : plus la fonction RH est éloignée du centre de décision, plus sa régulation des usages est corrective plutôt qu'anticipatrice.

Le deuxième : la redistribution informationnelle avantage, à chaque moment, la partie qui s'outille le plus vite.

Le troisième : la sanctuarisation formalisée de décisions hors IA est prédite par la préexistence d'une infrastructure éthique, et non par le niveau de risque juridique objectif. Une étude sur un échantillon plus large permettrait de les éprouver.

Une dernière tâche relève de la vérification plus que de la recherche. Notre contre-confrontation a établi que plusieurs de nos apports sont absents de nos vingt-quatre articles ; elle ne peut pas établir qu'ils sont absents de toute la littérature. Une vérification hors corpus reste à conduire avant de les revendiquer comme des contributions au champ.

6.3 Ce que nous retenons

Nous avons commencé par une phrase de dirigeant : « **il y a un train qui passe, et on sait qu'on ne peut pas ne pas être dedans** ». Au terme de ce travail, cette phrase nous paraît dire l'essentiel de ce que nous avons observé. Elle dit l'incertitude, puisque personne ne sait où va le train. Elle dit la décision quand même, puisqu'on y monte. Et elle dit la forme que prend cette décision, qui n'est pas un calcul mais une image partagée.

Ce mémoire aura montré que cette façon de décider n'est ni irrationnelle ni exceptionnelle : c'est celle qu'adoptent des professionnels expérimentés lorsque les probabilités manquent, et elle a sa logique propre, faite d'expérimentation, de récit et d'apprentissage par les incidents. Il aura montré aussi que la fonction RH, dans ce mouvement, protège avec constance ce qui lui paraît essentiel, le moment où

l'on tranche, tout en laissant se recomposer autour d'elle ce qu'elle voit moins bien : la façon dont les options sont construites, la manière dont les jeunes professionnels apprennent leur métier, et l'équilibre informationnel avec ceux qui lui font face.

Si nous devons retenir une seule chose, ce serait celle-ci.

La question qui vient n'est plus de savoir si l'humain gardera le dernier mot, car tous nos répondants y tiennent et rien n'indique qu'ils y renonceront. Elle est de savoir si les organisations continueront de fabriquer des humains capables de l'exercer. Nous avons entrepris d'étudier la fabrique de la décision ; c'est la fabrique des décideurs qui, à l'épreuve de l'intelligence artificielle, nous paraît aujourd'hui la plus incertaine. C'est là que se joue, à notre sens, la responsabilité propre de la fonction RH dans les années qui viennent.

Bibliographie

Les références sont présentées selon la norme APA (7^e édition), adaptée au français. Le corpus de la revue de littérature compte 24 articles, indexés A01 à A25 (l'indice A09 n'est pas attribué) ; l'indice figure entre crochets à la fin de chaque entrée. Les autres rubriques regroupent les cadres d'éclairage, les références méthodologiques, les sources citées indirectement à travers le corpus et les textes réglementaires.

Corpus de la revue de littérature (A01–A25)

Bagchi, S. N., & Sharma, R. (2026). Managerial decision-making and AI: A decision canvas approach. *Business Horizons*, 69(1), 55-66. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.12.001> [A24]

Bastian, B., Acar, O. A., Boom, H., & Smits, J. (2025). Management decisions under radical uncertainty. *Management Decision*, 63(13), 714-729. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2025-0079> [A21]

Bertolucci, M. (2023). Le management par les algorithmes. Dans *L'homme diminué par l'IA* (p. 149-179). Hermann. [A11]

Bose, S. A. (2025). Organisational agility as an HR competitive advantage in the age of AI: A systematic literature review with insights from ChatGPT. *Asian Journal of Management and Commerce*, 6(1), 1320-1333. <https://doi.org/10.22271/27084515.2025.v6.i1o.594> [A13 — réserves méthodologiques signalées ; mobilisé en appoint]

Cai, F., Zhang, J., & Zhang, L. (2024). The impact of artificial intelligence replacing humans in making human resource management decisions on fairness: A case of resume screening. *Sustainability*, 16(9), 3840. <https://doi.org/10.3390/su16093840> [A01]

Coron, C., & Porcher, S. (2026). Ethical considerations in algorithm construction: Evidence from two human-resources algorithms. *M@n@gement*, 29(1), 7-20. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2025.9830> [A03]

Davis, O. F. (2024). *Artificial intelligence and worker power* [Document de travail]. Siegel Family Endowment. [A15]

Dima, J., Gilbert, M.-H., Dextras-Gauthier, J., & Giraud, L. (2024). The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the human resource triad: Opportunities and challenges. *Frontiers in Psychology*, 15, 1360401. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1360401> [A10]

Dolata, M., & Crowston, K. (2023). Making sense of AI systems development. *IEEE Transactions on Software Engineering*. Publication en ligne anticipée. <https://doi.org/10.1109/TSE.2023.3338857> [A25]

-
- Engström, A., Pittino, D., Mohlin, A., Johansson, A., & Edh Mirzaei, N. (2024). Artificial intelligence and work transformations: Integrating sensemaking and workplace learning perspectives. *Information Technology & People*, 37(7), 2441-2461. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2023-0048> [A07]
- Gabbiadini, A., Ognibene, D., Baldissarri, C., & Manfredi, A. (2025). The emotional impact of generative AI: Negative emotions and perception of threat. *Behaviour & Information Technology*, 44(4), 676-693. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2024.2333933> [A22]
- Guillard, A., Le Goff, P., Magnani, F., & Forasacco, C. (2025). Gestion du capital humain et fonction ressources humaines à l'épreuve du début du passage à l'échelle de l'IA générative : une étude exploratoire de la transformation des rôles à travers la matrice d'Ulrich revisitée. *Question(s) de management*, 56(4), 123-136. [A14]
- Jalan, S., & Jena, L. K. (2025). AI and human resources: Ethical concerns and potential spots of biases. Dans *Impact of artificial intelligence on data-driven decision making in HR for revolutionizing organizational growth* (chap. 3, p. 39-56). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-83662-982-520251003> [A04]
- Kim, S., Khoreva, V., & Vaiman, V. (2024). Strategic human resource management in the era of algorithmic technologies: Key insights and future research agenda. *Human Resource Management*, 1-18. <https://doi.org/10.1002/hrm.22268> [A20]
- Konjen, H. (2025). *Algorithmic management and the future of human work: Implications for autonomy, collaboration, and innovation* [Prépublication]. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2511.14231> [A12 — prépublication non évaluée par les pairs ; mobilisée en appoint]
- Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2021). L'intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement : nouvelles promesses et nouveaux risques. *Management & Avenir*, 122(2), 121-142. <https://doi.org/10.3917/mav.122.0121> [A17]
- Mackenzie, H. (2025). Artificial intelligence and organisational change: A social complexity perspective. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Publication en ligne anticipée. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2025-0193> [A08]
- Madanchian, M. (2024). From recruitment to retention: AI tools for human resource decision-making. *Applied Sciences*, 14(24), 11750. <https://doi.org/10.3390/app142411750> [A06]
- Ncube, T. R., Sishi, K. K., & Skinner, J. P. (2025). The impact of artificial intelligence on human resource management practices: An investigation. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, a2960. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2960> [A16]
- Soni, A., Kumar, M., Kumar, S., Nawaz, I., Madan Mohan, J., & Janardhan, R. (2025). The role of artificial intelligence in transforming human resource management: Opportunities and challenges in ethical and

social issues of digitalization. *Advances in Consumer Research*, 2(5), 1084-1097. [A23 — réserves méthodologiques signalées ; mobilisé en appoint]

Sudeeptha, I., Müller, W., Leyer, M., Richter, A., & Nolte, F. (2025). Use cases for prospective sensemaking of human-AI-collaboration. Dans *Proceedings of the 58th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2025)*. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2025.052> [A19]

Talwar, S., Alshaghdali, N., Gupta, P., & Singhal, A. B. (2026). Managing human–AI tensions in HRM: A learning approach to identify practical AI integration pathways. *Journal of Enterprise Information Management*, 39(1), 214-240. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2025-0139> [A02]

Widowati, R., & Damiyana, D. (2025). Resilience in human resource management: Organizational adaptation strategies in the tourism industry during times of uncertainty and crisis. *Brilliant International Journal of Management and Tourism*, 5(2), 236-246. <https://doi.org/10.55606/bijmt.v5i2.4718> [A05 — article hors champ IA, retenu comme étalon de la GRH face à l'incertitude]

Wu, J., & Shang, S. (2020). Managing uncertainty in AI-enabled decision making and achieving sustainability. *Sustainability*, 12(21), 8758. <https://doi.org/10.3390/su12218758> [A18]

Cadres d'éclairage et références complémentaires

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Seuil.

Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>

Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 433-474. <https://doi.org/10.1080/19416520802211644>

Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4^e éd.). Free Press. (Ouvrage original publié en 1947)

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

Références méthodologiques

Dumez, H. (2025). La « méthode » Gioia : codage réel ou simple rhétorique ? *Le Libellio d'AEGIS*, 21(2), 5-13. <https://hal.science/hal-05512536>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^e éd.). De Boeck.

Sources citées indirectement à travers le corpus

Les références suivantes sont citées dans le texte à travers les articles du corpus qui les mobilisent (citation indirecte, signalée par « cité par ») ; elles n'ont pas fait l'objet d'une lecture directe et sont référencées pour la traçabilité.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Dans L. Berkowitz (dir.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 2, p. 267-299). Academic Press. — cité par Cai et al. (2024) [A01].

Bersin, J. (s. d.). Estimation de la part des organisations ayant pleinement intégré l'IA à leurs processus RH — cité par Bose (2025) [A13].

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. — cité par Ncube et al. (2025) [A16] et Engström et al. (2024) [A07].

Harvard Business School & Accenture (2021). *Hidden workers: Untapped talent* — cité par Bertolucci (2023) [A11].

Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. Dans *Proceedings of the 33rd ACM Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '15)* (p. 1603-1612). ACM. — cité par Bertolucci (2023) [A11].

Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143. — cité par Bastian et al. (2025) [A21].

Newman, D. T., Fast, N. J., & Harmon, D. J. (2020). When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 149-167. — cité par Kim et al. (2024) [A20].

Society for Human Resource Management (2024). *Enquête sur l'usage de l'IA par les professionnels RH* — citée par Davis (2024) [A15].

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42. — cité par Lacroux et Martin-Lacroux (2021) [A17].

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum. — cité par Cai et al. (2024) [A01].

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478. — cité par Engström et al. (2024) [A07].

Villani, C. (2018). *Donner un sens à l'intelligence artificielle : pour une stratégie nationale et européenne* [Rapport]. Mission parlementaire. — cité par Lacroux et Martin-Lacroux (2021) [A17].

Weiser, A.-K., & von Krogh, G. (2023). Artificial intelligence and radical uncertainty. *European Management Review*, 20(4), 711-717. <https://doi.org/10.1111/emre.12630> — cité par Mackenzie (2025) [A08].

Textes réglementaires et sources institutionnelles

Commission nationale de l'informatique et des libertés. (s. d.). *Intelligence artificielle : les fiches pratiques de la CNIL*. <https://www.cnil.fr> (consulté le 2 septembre 2026).

Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle (règlement sur l'intelligence artificielle). *Journal officiel de l'Union européenne*, L, 12 juillet 2024. Notamment les articles 26 (obligations des déployeurs, dont l'information des travailleurs et de leurs représentants) et 86 (droit à l'explication des décisions individuelles).

Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel (règlement général sur la protection des données). *Journal officiel de l'Union européenne*, L 119, 4 mai 2016. Notamment l'article 22.

Annexes

Annexe 0. Notre propre fabrique de la décision : retour sur douze mois de travail collectif

Ces notes ont été écrites au fil du travail, de février à septembre 2026. Nous les restituons dans l'ordre chronologique, en sept moments, parce qu'un mémoire qui étudie la fabrique de la décision devait dire quelque chose de la sienne.

1. L'éloge de la lecture lente. Au début de nos recherches, nous lisons beaucoup, et des documents de nature très diverse. Habités, dans le contexte professionnel, à la lecture rapide et à la synthèse, nous découvrons que l'exercice prend, dans le cadre du mémoire, une tout autre dimension : celle de la lecture lente, crayon à la main, notes à l'appui. Il ne s'agit plus d'ingurgiter un maximum d'information en un minimum de temps, mais d'assimiler des concepts, de les faire raisonner et résonner. On se surprend à s'arrêter au milieu d'une phrase, à la relire, à faire des connexions avec d'autres lectures et avec nos expériences, à se demander ce que ce texte apporte à notre sujet. Ce sujet devient une grille de lecture sous-jacente à toutes nos découvertes. Parfois une porte s'ouvre sur un monde inconnu et plein de promesses ; parfois une guirlande de connexions s'allume et éclaire d'un coup tout un pan de connaissances. C'est une longue route, qu'il faut parcourir en gardant une direction, en s'octroyant quelques chemins de traverse, en évitant les impasses, et en balisant un parcours que nous saurons retrouver lorsque nous nous perdrons.

2. Mise en abyme : du « bon » usage de l'IA. Notre mémoire trouve sa genèse dans des réflexions communes sur l'arrivée de l'IA dans nos entreprises ; et bien sûr, nous nous en sommes servis pour le mémoire lui-même, comme accélérateur de recherche, comme outil de décryptage et de résumé, comme traducteur. L'assistance que procure l'outil est précieuse ; elle est aussi formatrice. Rédiger un *prompt* correct est un exercice de réitération. Détecter les hallucinations est un jeu de piste et un exercice d'enquête. Trier et assimiler les informations pertinentes est un exercice de réflexion et d'analyse. Alors oui, nous avons traité de la direction des ressources humaines augmentée en devenant nous-mêmes des RH augmentés, et surtout des humains augmentés par l'acquisition de nouvelles compétences, par l'ouverture à d'autres perspectives intellectuelles, par la compréhension des modes de fonctionnement de chacun dans le groupe et par le respect nécessaire pour arriver à un résultat commun. Nous sommes devenus plus sensibles et plus conscients des possibilités et des peurs, des fantasmes et des réalités, des ouvertures et des chausse-trappes.

3. Les IA font peur. Nos lectures nous ont ouvert des perspectives multiples, et, en approfondissant les sujets, nous avons mesuré l'étendue de notre ignorance. L'ignorance a des vertus : elle n'engendre ni peur ni enthousiasme, elle ne suscite pas de réaction. C'est avec le début de la connaissance que

viennent les questions, et parfois l'abîme. Nous nous sommes retrouvés au bord de ce précipice, confrontés aux interrogations des auteurs que nous lisions : les IA vont-elles nous remplacer ? Est-ce la fin du travail ? Dans quelle utopie ou quelle dystopie vivrons-nous demain ? Le meilleur remède à ce vertige, nous l'avons trouvé dans l'action : le mémoire, l'étude empirique. Que peuvent bien en dire nos collègues ? Nous n'avons pas trouvé toutes les réponses ; nous avons choisi nos options, nos croyances, nos enthousiasmes et nos espérances. L'IA nous a renvoyés à notre humanité.

4. De la méthode avant toute chose. Le débat a été épique : quelle méthode pour notre étude empirique ? Partis spontanément sur une démarche déductive, en Messieurs Jourdain de la recherche, nous avons été questionnés par notre directeur de mémoire. Retour aux bases : définition des méthodes, avantages, inconvénients, choix à faire. Quelques discussions plus tard, le consensus s'est fait sur le comment et sur le quoi : la démarche inductive s'est imposée. Le plus intéressant, dans cet épisode, est d'analyser le réflexe que nous avons eu. Nous étions à un moment où la pression du temps est forte : beaucoup à faire au travail, plusieurs devoirs du MBA qui se chevauchent. La tension monte, et l'on prend des raccourcis ; on choisit ce qui semble coûter le moins d'énergie, ou l'on retient une solution sans avoir exploré toutes les options ; peut-être sommes-nous aussi formatés par la logique du syllogisme plutôt que par l'empirique. Combien de fois l'avons-nous fait au travail : une question, un interlocuteur qui attend une réponse immédiate, et la réponse qui arrive, spontanée, pas assez réfléchie ? Nous avons eu la chance de rencontrer le regard extérieur, celui qui vous challenge avec bienveillance, le coach qui n'apporte pas de solution mais vous interroge pour que vous donniez le meilleur de vous-même. Dans l'entreprise, dans nos décisions, où est ce directeur de mémoire qui vient souligner que la réflexion peut aller plus loin ? Savoir identifier, parmi ses collègues et dans ses équipes, ceux qui ont cette capacité à questionner est précieux : cela enrichit l'évaluation des solutions, stimule la créativité en évitant de répliquer par facilité une réponse déjà utilisée, permet de prendre du recul. Et nous, le faisons-nous ? N'est-ce pas l'un des rôles clés du *sparring partner* qu'est la fonction RH ?

5. La gestion des désaccords. Notre directeur de programme nous avait prévenus dès le premier jour : dans la dynamique d'un groupe, il y a plusieurs phases, la lune de miel, l'apaisement, les tensions, le craquage. Nous l'avons expérimenté, et vite. Nous avons choisi, au sein de la promotion, de constituer les groupes selon les sujets que chacun souhaitait traiter, ce qui a réuni des personnes contentes de travailler ensemble. Un bon début. Puis nous sommes entrés dans le vif du sujet et dans le vif des discussions. Nous ne sommes pas toujours d'accord, et notre directeur de mémoire le souligne avec lucidité : il ne s'agit pas de laisser passer un malentendu qui nuirait à la clarté du propos. Il nous oblige à confronter nos points de vue, et ainsi à fabriquer de l'intelligence collective, de la décision consciente et des choix arbitrés. Nous avons pris l'habitude d'explicitier nos mécanismes de réflexion, de partager comment nous arrivons à telle conclusion ; très souvent, cela aide à bâtir un consensus, car le fond est proche et c'est l'expression, en raccourci ou aboutie, qui éloigne. C'est un véritable exercice de

traduction de sa pensée, qui pousse à la clarté : ce qui se conçoit bien s'énonce clairement. Pour les plus intuitifs d'entre nous, cette phase a été cruciale et très apprenante. Le travail de groupe, pour être efficace, exige cette clarté et ce partage ; c'est en les recherchant sans cesse que nous avons surmonté les tensions, tout en partageant toutes nos idées, même les plus farfelues.

6. Du découragement. Avec la fatigue physique et psychologique de ces mois de travail intense arrivent les incidents de parcours. Nous expérimentons alors « en réalité augmentée » certaines des théories discutées dans les cours du MBA : reconnaissance, motivation, engagement. Il suffit d'une note décevante ou d'un accroc au travail pour entamer le niveau d'énergie et générer du découragement. Nous mobilisons beaucoup de temps et d'efforts, et le résultat n'est pas garanti, le retour parfois négatif. Bien expliqué et bien compris, ce *feedback* nourrit l'engagement ; inexistant, il laisse une trace. Notre chance, durant ce MBA, est de prendre tout événement comme une occasion d'apprentissage supplémentaire : prise de recul, références à nos intervenants. Nous pouvons réfléchir aux mécanismes à l'œuvre autant que les vivre dans nos tripes. Cette distanciation nous a été utile tout au long de la confection du mémoire, dans les grands élans d'enthousiasme comme dans les phases laborieuses, les doutes et les remises en cause. Le résultat sera le fruit de l'équilibre que nous aurons trouvé, d'une motivation qui n'a pas faibli, de l'engagement de chacun ; et nous pouvons être reconnaissants envers nos coéquipiers, qui ont su, comme nous, surmonter les moments de doute.

7. Passer à l'action. Les recherches bien avancées, la revue de littérature et l'étude empirique finalisées, il s'est agi de passer à l'écriture. Le vertige de la page blanche n'est pas qu'une expression : c'est au moment de formuler ses idées que le doute se réinstalle. Serons-nous assez bons ? Avons-nous oublié quelque chose ? Saurons-nous produire un résultat « au niveau » ? Selon nos personnalités, les questions ne sont pas les mêmes, et les jeux de pouvoir dans le groupe évoluent. Chaque acteur contribue au système, et nos relations sont conditionnées par nos capacités et par leur dynamique, qui ont elles-mêmes évolué pendant ces mois d'apprentissage, au niveau individuel comme au niveau collectif. Nous avons choisi les influences dont nous voulions tenir compte, par des stratégies verbalisées et assumées, parfois plus implicites. Nous avons trouvé les moyens d'agir en collectif en tenant compte des capacités de chacun. L'objectif commun était clair, et nous avons bâti une identité de groupe fondée sur trois principes. L'exigence, de résultat et de moyens : chaque étape a été l'occasion de se challenger et de démontrer sa contribution. Le respect : une présence sans exception à tous les rendez-vous, une prise en charge équitable de toutes les tâches. La transparence : elle stimule et nous a permis d'éviter la paresse intellectuelle et la tentation de la facilité. Travailler tous les trois aura été une expérience intellectuellement et humainement enrichissante : ce qui nous réunit aura été plus fort que ce qui aurait pu nous nuire.

Relu à la lumière de nos résultats, ce parcours ressemble à ce que nos répondants décrivent : une décision d'engagement prise sans calcul, des garde-fous d'abord individuels puis collectifs, une

régulation née des incidents, et un apprentissage qui, plus que le résultat, aura été le produit réel de la période.

Annexe A. Fiches de lecture des 24 articles (A01–A25)

Cette annexe restitue, sous forme condensée et normalisée, les fiches de lecture des 24 articles du corpus (l'indice A09 n'est pas attribué) ; les références complètes au format APA figurent dans la bibliographie. Chaque fiche comprend la référence, le type d'article et la méthode, les résultats principaux et l'apport pour la problématique du mémoire. Les fiches de lecture intégrales (avec les cadres théoriques détaillés, l'ensemble des chiffres et les limites signalées par les auteurs) sont archivées dans le dossier de travail de l'équipe et peuvent être communiquées au jury sur demande.

A01. Cai, F., Zhang, J. et Zhang, L. (2024). The Impact of Artificial Intelligence Replacing Humans in Making HRM Decisions on Fairness: A Case of Resume Screening. *Sustainability*, 16, 3840. *Type : empirique quantitatif (2 expérimentations par scénarios, n = 189 puis 214).* Résultats : le tri de CV par une IA est perçu comme significativement moins juste qu'un tri humain, sur les plans procédural (3,92 contre 2,63) et distributif (3,64 contre 2,49) ; l'écart se creuse en cas de rejet et se réduit si l'IA est présentée comme spécialiste. Apport : preuve expérimentale que la substitution de l'IA à l'humain dégrade la légitimité perçue de la décision RH.

A02. Talwar, S., Alshaghdali, N., Gupta, P. et Singhal, A. B. (2026). Managing human-AI tensions in HRM. *Journal of Enterprise Information Management*, 39(1), 214-240. *Type : empirique qualitatif (méthode Gioia, 30 professionnels RH britanniques et américains).* Résultats : l'IA est simultanément habilitante et aliénante ; les praticiens tracent une frontière entre processus compatibles avec l'IA et processus exigeant l'humain (disciplinaire, intelligence émotionnelle, décisions nuancées) ; résistances des directions (ROI, juridique) et des salariés (emploi, équité) ; cadre d'intégration en quatre phases. Apport : documentation empirique de la frontière entre décisions déléguables et décisions réservées au jugement humain.

A03. Coron, C. et Porcher, S. (2026). Ethical considerations in algorithm construction: Evidence from two human-resources algorithms. *M@n@gement*, 29(1), 7-20. *Type : ethnographie de la construction de deux algorithmes RH.* Résultats : la décision algorithmique se fabrique dans la négociation entre *data scientists*, juristes et RH ; le jugement humain sert d'étalon de la justesse algorithmique ; chaque groupe préfère déléguer la responsabilité, l'autonomie laissée à l'utilisateur final la reportant sur lui ; transparence asymétrique entre salariés internes et candidats externes. Apport : le maintien de l'humain dans la boucle lu comme technologie de responsabilité.

A04. Jalan, S. et Jena, L. K. (2025). AI and Human Resources: Ethical Concerns and Potential Spots of Biases. In *Impact of AI on Data-Driven Decision Making in HR*, chap. 3, p. 39-56, Emerald. *Type : revue de littérature.* Résultats : cartographie des sources de biais (données, algorithme, statu quo, automatisation, humain, culture) illustrée par les cas Amazon et LinkedIn ; quatre enjeux éthiques (vie privée, opacité, jugement humain, gouvernance) ; principes d'atténuation (audits d'équité,

explicabilité, *human-in-the-loop*, RGPD, DPIA). Apport : cartographie mobilisable des biais qui traversent la décision RH assistée, y compris les biais du décideur face à l'outil.

A05. Widowati, R. et Damiyana, D. (2025). Resilience in human resource management: Organizational adaptation strategies in the tourism industry during times of uncertainty and crisis. *Brilliant International Journal of Management and Tourism*, 5(2), 236-246. *Type : revue structurée (35 articles, secteur du tourisme)*. Résultats : la résilience organisationnelle face à l'incertitude naît du déploiement intégré de cinq dimensions RH (flexibilité, agilité du leadership, planification anticipatrice, engagement médiateur, culture modératrice), dans un cadre de capacités dynamiques ; l'article ne traite pas de l'IA. Apport : étalon de ce que la GRH mobilise face à l'incertitude sans IA, utile pour la confrontation.

A06. Madanchian, M. (2024). From Recruitment to Retention: AI Tools for Human Resource Decision-Making. *Applied Sciences*, 14, 11750. *Type : revue narrative organisée par étapes du cycle de vie de l'employé*. Résultats : gains revendiqués importants (réduction de 80 % du tri manuel dans un cas, prédiction du *turnover* à 98,7-98,8 % de précision, *onboarding* ramené à moins de 15 minutes) ; mais aversion documentée des recruteurs à l'algorithme (expérimentation à 694 professionnels : confiance supérieure aux recommandations humaines). Position normative : l'IA augmente et ne remplace pas, sous supervision RH. Apport : vue systémique des points du cycle de vie où l'IA instrumente la décision, et tension aversion/automation.

A07. Engström, A., Pittino, D., Mohlin, A., Johansson, A. et Edh Mirzaei, N. (2024). Artificial intelligence and work transformations. *Information Technology & People*, 37(7), 2441-2461. *Type : empirique qualitatif (23 focus groups, 114 participants, industrie suédoise, analyse Gioia)*. Résultats : les caractéristiques abstraites de l'IA déclenchent un *sensemaking* d'attentisme (attendre des directives, risque d'inaction) ; ses manifestations concrètes déclenchent l'exploration et l'apprentissage développemental ; recommandation d'embrasser l'ambiguïté comme ressource. Apport : mécanisme précis par lequel la perception de l'IA conditionne la fabrique ou le blocage des décisions d'adoption.

A08. Mackenzie, H. (2025). Artificial intelligence and organisational change: a social complexity perspective. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. *Type : conceptuel (complexité sociale, réflexivité, Conviction Narrative Theory)*. Résultats : sous incertitude radicale (probabilités incalculables), l'IA n'a aucun rôle décisionnel direct et peut induire en erreur ; le raisonnement abductif et la réflexivité humaine font le travail décisif ; la décision machine n'augmente utilement l'humain qu'en situation de faible ambiguïté et fort volume de données ; décider que l'on est en incertitude radicale est en soi une décision humaine. Apport : article pivot qui délimite théoriquement la frontière de la décision machine.

A10. Dima, J., Gilbert, M.-H., Dextras-Gauthier, J. et Giraud, L. (2024). The effects of AI on human resource activities and the roles of the HR triad. *Frontiers in Psychology*, 15, 1360401. *Type : scoping review (43 articles empiriques sur 11 405 identifiés, 1996-2023)*. Résultats : cinq effets de l'IA sur les

activités RH (automatisation, optimisation des données, augmentation, reconfiguration du travail, transformation du relationnel) ; nécessité de l'humain dans la boucle ; redéfinition de la triade RH (professionnels garants éthiques et promoteurs, managers recentrés sur l'humain, salariés en adaptation de compétences) ; valeur paradoxale des tâches répétitives. Apport : cartographie de référence des décisions RH touchées et positionnement de la fonction comme pivot de gouvernance.

A11. Bertolucci, M. (2023). Le management par les algorithmes. In *L'Homme diminué par l'IA*, p. 149-179, Hermann. *Type : essai critique sur cas documentés.* Résultats : documentation du cas-limite où la décision RH se passe de l'humain (licenciements automatisés chez Amazon, évaluation permanente, surveillance constante, faible transparence) ; paradoxe du filtre négatif : 88 % des employeurs reconnaissent écarter des candidats qualifiés (étude Harvard Business School/Accenture citée). Apport : contrepoint critique documenté, à manier comme essai et non comme étude empirique.

A12. Konjen, H. (2025). Algorithmic Management and the Future of Human Work. Preprint arXiv:2511.14231. *Type : conceptuel, preprint non évalué par les pairs (mobilisé en appoint seulement).* Résultats : la quantification crée des angles morts (mentorat, créativité, empathie exclus des métriques) ; le déplacement du contrôle vers les algorithmes réduit l'autonomie et accroît l'incertitude des salariés sans supprimer leur *agency* ; catalogue de gouvernance (transparence procédurale, contestabilité, *human-in-the-loop*). Apport : grille de gouvernance de la décision algorithmique, sous réserve du statut éditorial.

A13. Bose, S. A. (2025). Organisational agility as an HR competitive advantage in the age of AI. *Asian Journal of Management and Commerce*, 6(1), 1320-1333. *Type : revue systématique (60 articles, 2023-2025), réserves méthodologiques signalées (mobilisée en appoint).* Résultats : l'agilité RH est multidimensionnelle (stratégique, structurelle, technologique, leadership, culturelle, apprentissage) ; l'IA la catalyse sur quatre fronts ; barrières : résistances, déficits de compétences RH, faible intégration (« moins d'un tiers des organisations pleinement intégrées », Bersin cité). Apport : cadrage de l'agilité comme réponse organisationnelle à l'incertitude.

A14. Guillard, A., Le Goff, P., Magnani, F. et Forasacco, C. (2025). Gestion du capital humain et fonction RH à l'épreuve du début du passage à l'échelle de l'IA générative. *Question(s) de management*, n° 56, p. 123-136. *Type : empirique qualitatif exploratoire français (DRH et experts de cinq entreprises).* Résultats : huit conditions de réussite du passage à l'échelle (soutien de la DG en premier, appropriation par la fonction RH, démarche expérimentale, accompagnement, maîtrise de la *data* salarié, stratégie formelle, référents IA, cadrage éthique et juridique) ; transformation des cinq rôles d'Ulrich jusqu'au DRH pilote et orchestrateur ; menace explicite de marginalisation si la DG joue seule. Apport : éclairage direct, en contexte français, de la fabrique de la décision d'adoption.

A15. Davis, O. F. (2024). Artificial Intelligence and Worker Power. Working paper, juin 2024. *Type : économie (scoping review et quatre modèles analytiques).* Résultats : l'IA managériale transfère des

rentes informationnelles des travailleurs vers les firmes (prédiction du salaire de réserve, *monitoring* moins coûteux, *screening*) ; l'asymétrie d'information devient l'enjeu central du contexte de travail ; chiffres : 26 % des professionnels RH utilisent l'IA, dont 64 % pour le recrutement et 1 % pour les licenciements (SHRM 2024). Apport : cadre économique pour penser l'IA comme technologie de pouvoir dans la relation de travail.

A16. Ncube, T. R., Sishi, K. K. et Skinner, J. P. (2025). The impact of artificial intelligence on HRM practices: An investigation. *SA Journal of Human Resource Management*, 23(0), a2960. *Type : revue systématique PRISMA (51 études incluses, 2020-2024).* Résultats : les bénéfices rapportés (réduction du vivier de 75 %, coût par embauche réduit de 30 %, gains de productivité de 45 %) excèdent très largement les preuves : 9 études quantifiables sur 51, 2 avec des chiffres ; le champ est un « *work in progress* » ; l'AI Act européen souligné comme premier cadre juridique complet. Apport : objectivation de l'incertitude sur les bénéfices mêmes de l'IA, au cœur de la décision d'adoption.

A17. Lacroux, A. et Martin-Lacroux, C. (2021). L'IA au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement. *Management & Avenir*, n° 122, p. 121-142. *Type : conceptuel français (revue transdisciplinaire, 198 références).* Résultats : la promesse d'un recrutement débiaisé est partiellement illusoire ; aux biais humains corrigés se substituent des biais préexistants (données qui clonent), techniques et émergents, dont le biais d'automatisation qui transforme l'aide à la décision en quasi-décision ; rappel du cadre français (CNIL : interdiction de la décision fondée sur le seul traitement automatisé). Apport : analyse fine de l'autonomie réelle du décideur face à la recommandation algorithmique.

A18. Wu, J. et Shang, S. (2020). Managing Uncertainty in AI-Enabled Decision Making and Achieving Sustainability. *Sustainability*, 12, 8758. *Type : analyse de contenu qualitative (9 articles, 14 cas réels).* Résultats : typologie tripartite de l'incertitude (informationnelle, environnementale, intentionnelle) et neuf approches de gestion ; les incertitudes environnementale et intentionnelle sont les moins traitées ; nécessité d'un mécanisme de maintenance décisionnelle humaine. Apport : grille tripartite directement transposable aux décisions RH assistées.

A19. Sudeeptha, I., Müller, W., Leyer, M., Richter, A. et Nolte, F. (2025). Use Cases for Prospective Sensemaking of Human-AI-Collaboration. HICSS 2025. *Type : étude de cas qualitative (équipementier automobile, environ 200 000 salariés, 14 entretiens de dirigeants).* Résultats : cartographie de 63 cas d'usage de collaboration humain-IA comme outil de *sensemaking* prospectif ; en RH, évaluation automatisable jusqu'à 80 % mais supervision humaine exigée sur le reste, *feedback* irremplaçable, conflits inadaptés à l'IA ; exigence de pouvoir distinguer si une décision est humaine ou machine. Apport : illustration du *sensemaking* prospectif et données sur la frontière perçue des décisions déléguables.

A20. Kim, S., Khoreva, V. et Vaiman, V. (2024). Strategic HRM in the Era of Algorithmic Technologies. *Human Resource Management*, p. 1-18. *Type : revue (introduction de numéro spécial, grille croisant trois thèmes et trois conceptions de la technologie : outil, proxy, ensemble).* Résultats : les décisions RH algorithmiques sont perçues comme moins justes que des décisions humaines identiques ; l'aversion touche surtout les experts ; l'opacité produit une « cage invisible » ; l'effectivité est contingente (attributions, culture, régulation) ; « *algoactivism* » des travailleurs de plateforme. Apport : cadrage théorique d'ensemble pour situer la fabrique de la décision algorithmique.

A21. Bastian, B., Acar, O. A., Boom, H. et Smits, J. (2025). Management decisions under radical uncertainty. *Management Decision*, 63(13), 714-729. *Type : étude de cas extrême (industriel des semi-conducteurs, protocole Gioia, deux EVP co-auteurs).* Résultats : l'incertitude radicale définie comme absence totale d'information probabiliste (« *unknown unknowns* »), l'IA générative citée comme exemple contemporain ; trois réponses organisationnelles reliées aux dimensions de Milliken : *foresight* fondé sur la confiance, gestion modulaire et tolérance différenciée, équipes parallèles et principe de non-interruption ; « confort avec le chaos ». Apport : conceptualisation la plus aboutie du corpus de l'incertitude radicale et de ses réponses concrètes.

A22. Gabbiadini, A., Ognibene, D., Baldissarri, C. et Manfredi, A. (2025). The emotional impact of generative AI. *Behaviour & Information Technology*, 44(4), 676-693. *Type : empirique quantitatif (3 expérimentations, N = 410).* Résultats : l'exposition aux productions de l'IA générative élève les émotions négatives, qui médiatisent la perception d'une menace réaliste (emplois) et surtout symbolique (identité, unicité humaine) ; les attitudes préalables envers l'IA modèrent fortement. Apport : la dimension émotionnelle et identitaire de la réception de l'IA, déterminant des résistances que le décideur RH doit intégrer.

A23. Soni, A., Kumar, M., Kumar, S., Nawaz, I., Madan Mohan, J. et Janardhan, R. (2025). The Role of AI in Transforming HRM. *Advances in Consumer Research*, 2(5), 1084-1097. *Type : conceptuel avec modélisation et simulations (réserves méthodologiques signalées, mobilisé en appoint).* Résultats : la décision d'implémentation formalisée comme maximisation d'une utilité nette pondérant efficacité et éthique par un paramètre stratégique fixé par la direction ; une posture équilibrée domine dans les simulations. Apport : formalisation de l'arbitrage efficacité/éthique comme choix de gouvernance, non comme réglage technique.

A24. Bagchi, S. N. et Sharma, R. (2026). Managerial decision-making and AI: A decision canvas approach. *Business Horizons*, 69(1), 55-66. *Type : conceptuel prescriptif.* Résultats : les outils d'aide à la décision, y compris les LLM, restent en deçà de la complexité des situations réelles ; le « *decision canvas* » positionne les *chatbots* comme instruments d'exploration des options ; l'accès au savoir ne garantit ni décision saine ni éthique : la sagesse et le discernement restent indispensables, et l'expertise

décisionnelle se construit au long de la carrière. Apport : positionnement des LLM comme instruments d'exploration, jamais comme substituts du jugement.

A25. Dolata, M. et Crowston, K. (2023). Making sense of AI systems development. *IEEE Transactions on Software Engineering*. Type : empirique qualitatif (21 projets IBM Watson, 17 clients suisses, 36 entretiens, prisme sensemaking). Résultats : les projets d'IA déjouent systématiquement les attentes sur quatre cibles (le projet, la technologie, les données, le contexte) ; les données sont systématiquement surestimées ; les ruptures de sens se propagent en vagues ; le succès doit se mesurer à l'apprentissage plutôt qu'à l'exactitude. Apport : démonstration empirique que l'IA est intrinsèquement génératrice d'incertitude et que la décision s'y refabrique en continu.

Annexe B. Grille d'entretien et correspondance questions ↔ thèmes de la revue

La grille reproduite ci-dessous est celle qui a été intégrée au *prompt* de dépouillement (annexe C), questions complémentaires selon le profil du répondant comprises. La correspondance entre les questions et les thèmes de la revue est la suivante : Q1-Q2, contexte (hors thème) ; Q3-Q4, décision sous incertitude et *sensemaking* (2.2) ; Q5-Q7, jugement humain dans la décision assistée (2.3) ; Q8, pouvoir et jeux d'acteurs (2.4) ; Q9-Q10 bis, garde-fous, éthique et justice perçue (2.3 et 2.4) ; Q11-Q12, transformation de la fonction RH (2.5).

Durée estimée : 45 à 60 minutes | Méthode : Entretien semi-directif, questions ouvertes, structure en entonnoir

PRÉAMBULE (2 min)

Nous menons une recherche académique sur la manière dont l'intelligence artificielle transforme la fonction RH et ses processus de décision. Cet entretien est confidentiel et anonymisé. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. N'hésitez pas à illustrer par des situations concrètes.

1 — CONTEXTE (5 min)

Q1. Pouvez-vous nous décrire votre fonction et la manière dont la RH est organisée dans votre entreprise ?

Q2. Où en est votre entreprise dans l'utilisation de l'IA, de manière générale et pour la fonction RH en particulier ?

2 — ADOPTION ET CONSCIENTISATION (10 min)

Q3. Comment la décision de recourir à l'IA a-t-elle été prise dans votre organisation ? Quel rôle la fonction RH a-t-elle joué dans cette décision ?

Q4. Quels ont été les principaux freins ou accélérateurs ?

3 — IMPACT SUR LA DÉCISION RH (20-25 min) — Cœur de l'entretien

Q5. Pouvez-vous nous décrire les usages de l'IA pour la RH actuellement ? Dans quel processus est-elle utilisée ?

Q5 Bis. Pouvez-vous nous donner un exemple concret d'une décision RH que vous prenez aujourd'hui différemment grâce à — ou à cause de — l'IA ?

Q6. Comment articulez-vous la recommandation de l'IA et votre propre jugement ? Qui a le dernier mot ?

Q7. Y a-t-il des décisions que vous réservez délibérément au jugement humain, sans interface machine ?

Q8. L'introduction de l'IA a-t-elle modifié les relations entre la DRH et les autres directions ? Comment ?

4 — ÉTHIQUE ET GARDE-FOUS (10 min)

Q9. Quels dispositifs avez-vous mis en place pour encadrer l'utilisation de l'IA dans les décisions RH ? (Relance si nécessaire : transparence, RGPD, IA Act, charte, comité éthique)

Q10. Avez-vous été confronté à un dilemme éthique lié à l'IA dans un processus ?

Q10 Bis. Avez-vous observé des usages individuels ou non officiels de l'IA par les collaborateurs, ce qu'on appelle le *shadow AI* et comment la fonction RH y répond-elle ?

5 — OUVERTURE (5 min)

Q11. Y a-t-il quelque chose que l'IA a fait apparaître dans votre quotidien que vous n'aviez absolument pas anticipé ?

Q12. Y a-t-il un sujet que nous n'avons pas abordé et qui vous semble important ?

QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES SELON LE PROFIL

Si CEO/DG : À quel niveau de gouvernance les décisions IA sont-elles prises ? Comment arbitrez-vous les investissements IA entre les fonctions ?

Si CEO ou si sujet non abordé : Quels changements organisationnels (rôles, *workflows*, culture, structure) anticipez-vous liés à l'IA dans votre entreprise, et quel rôle stratégique voyez-vous pour la fonction RH dans cette transformation ?

Si CTO/CIO : Comment collaborez-vous avec la DRH sur ces sujets ? Percevez-vous un décalage de maturité ?

Annexe C. Le prompt de dépouillement des transcriptions (reproduit intégralement)

Le prompt ci-dessous est celui qui a transformé chacune des 26 transcriptions d'entretiens en un compte rendu de dépouillement exhaustif et de structure identique, question par question (sections 3.2 et 3.4.4 ; annexe H). Il est identique pour les trois enquêteurs, chacun ayant utilisé l'outil dont il disposait, et il intègre la grille d'entretien (annexe B). Il est reproduit tel qu'il a été utilisé, sans retouche.

RÔLE

Tu agis en tant qu'Analyste en Sciences de Gestion et Expert en Méthodologie Qualitative. Ta mission est de réaliser le dépouillement intégral d'un entretien de recherche pour un mémoire de MBA RH (Université Paris-Dauphine).

OBJECTIF

Produire un compte-rendu d'entretien exhaustif et rigoureux, structuré selon la grille d'entretien fournie. Tu dois mapper 100% du contenu du transcript sans aucune perte d'information, en distinguant le matériau brut (verbatim) de l'analyse thématique.

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

<grille_entretien> Mémoire de recherche – IA et fonction RH. Durée estimée : 45 à 60 minutes | Méthode : Entretien semi-directif, questions ouvertes, structure en entonnoir. PRÉAMBULE (2 min) Nous menons une recherche académique sur la manière dont l'intelligence artificielle transforme la fonction RH et ses processus de décision. Cet entretien est confidentiel et anonymisé. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse : nous cherchons à comprendre votre expérience et votre regard sur le sujet. Nous allons aborder successivement le contexte de votre organisation, votre rapport à l'IA, puis la manière dont cela affecte concrètement vos pratiques et vos décisions. N'hésitez pas à nous faire part de situations concrètes, d'anecdotes ou de surprises que vous avez rencontrées. 1 — CONTEXTE (5 min) Q1. Pouvez-vous nous décrire votre fonction et la manière dont la RH est organisée dans votre entreprise ? Q2. Où en est votre entreprise dans l'utilisation de l'IA, de manière générale et pour la fonction RH en particulier ? 2 — ADOPTION ET CONSCIENTISATION (10 min) Q3. Comment la décision de recourir à l'IA a-t-elle été prise dans votre organisation ? Quel rôle la fonction RH a-t-elle joué dans cette décision ? Q4. Quels ont été les principaux freins ou accélérateurs ? 3 — IMPACT SUR LA DÉCISION RH (20-25 min) — Cœur de l'entretien Q5. Pouvez-vous nous décrire les usages de l'IA pour la RH actuellement ? Dans quel processus est-elle utilisée ? Q5 Bis. Pouvez-vous nous donner un exemple concret d'une décision RH que vous prenez aujourd'hui différemment grâce à — ou à cause de — l'IA ? Q6. Comment articulez-vous la recommandation de l'IA et votre propre jugement ? Qui a le dernier mot ? Q7. Y a-t-il des décisions que vous réservez délibérément au jugement humain, sans interface machine ? Q8. L'introduction de l'IA a-t-elle modifié les relations entre la DRH et les autres directions ? Comment ? 4 — ÉTHIQUE ET GARDE-FOUS (10 min) Q9. Quels dispositifs avez-vous mis en place pour encadrer l'utilisation de l'IA dans les décisions RH ? (Relance si nécessaire : transparence, RGPD, IA Act, charte, comité éthique) Q10. Avez-vous été confronté à un dilemme éthique lié à l'IA dans un processus ? Q10 Bis. Avez-vous observé des usages individuels ou non officiels de l'IA par les collaborateurs, ce qu'on appelle le shadow AI et comment la fonction RH y répond-elle ? 5 — OUVERTURE (5 min) Q11. Y a-t-il quelque chose que l'IA a fait apparaître dans votre quotidien que vous n'aviez absolument pas anticipé ? Q12. Y a-t-il un sujet que nous n'avons pas abordé et qui vous semble important ? QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES SELON LE PROFIL Si CEO/DG : À quel niveau de gouvernance les décisions IA sont-elles prises ? Comment arbitrez-vous les investissements IA entre les fonctions ? Si CEO ou si sujet non abordé : Quels changements organisationnels (rôles, workflows, culture, structure) anticipez-vous liés à l'IA dans votre entreprise, et quel rôle stratégique voyez-vous pour la fonction RH dans cette transformation ? Si CTO/CIO : Comment collaborez-vous avec la DRH sur ces sujets ? Percevez-vous un décalage de maturité ? </grille_entretien> <transcript_entretien>

INSTRUCTIONS DE TRAITEMENT (RIGUEUR DAUPHINE)

1. MAPPING EXHAUSTIF : Question par question, identifie chaque unité de sens. Si une réponse à la Question 1 se trouve à la fin de l'entretien, elle doit être rapatriée sous la section Question 1.
2. FIDÉLITÉ ABSOLUE : Les verbatims doivent être retranscrits mot à mot (entre guillemets). Ne corrige pas le niveau de langue de l'interviewé.
3. INTERDICTION D'INVENTION : Ne génère aucune information non présente dans le texte. Si une question n'a pas reçu de réponse, note "Non abordé".
4. ANALYSE : Pour chaque question, après les verbatims, propose une analyse synthétique des concepts RH mobilisés (ex : engagement, culture organisationnelle, RPS, etc.)

À la suite, précise :

1. Concepts RH mobilisés. (a) Identifie et nomme explicitement les concepts de gestion des ressources humaines évoqués (ex. : engagement, culture organisationnelle, RPS, employabilité, compétences, gouvernance RH, leadership, agilité, transformation

- organisationnelle, apprentissage organisationnel, gestion des talents, R&D, etc.). (b) Indique, pour chaque concept, quels extraits de verbatim l'illustrent le plus directement.
- Enjeux RH et organisationnels. (a) Dégage les enjeux majeurs (ex. : modification des processus décisionnels RH, reconfiguration des rôles et des responsabilités, tensions entre automatisme de l'IA et jugement humain, risques éthiques, transformation des compétences RH, changement de culture, impact sur la relation sociale, etc.). (b) Explique en quoi ces enjeux sont spécifiques à la situation de l'organisation et à l'usage de l'IA en RH.
 - Liens avec la littérature de recherche. (a) Relie brièvement ces éléments à des références académiques ou des courants de pensée (ex. : théorie de l'agence, approche socio-technique, théories de la décision, éthique des données, IA et management, gouvernance responsable, etc.). (b) Indique si le propos du répondant confirme, complexifie ou nuance certains cadres théoriques, sans développer une discussion littéraire.

STRUCTURE DU RAPPORT (FORMAT WORD-READY)

Pour chaque thématique/question de la grille, respecte ce format (1 question par page, format simple, adapte la taille de la police, ne supprime aucune information) :

[NOM DE LA THÉMATIQUE / QUESTION EXACT TELLE QU'ELLE EST FORMULÉE DANS LA GRILLE D'ENTRETIEN]

- Verbatims significatifs : "[Citation exacte 1]" ; "[Citation exacte 2]" ; (Ajoute autant de puces que nécessaire pour couvrir l'intégralité des propos liés à cette question)
- Analyse thématique : Points clés : [Liste des idées majeures]. Interprétation : [Analyse des enjeux RH soulevés en lien avec la littérature de recherche]

ÉTAPES DE RAISONNEMENT (CHAIN-OF-THOUGHT)

- Analyse d'abord la grille pour comprendre les dimensions de recherche.
- Effectue une lecture intégrale du transcript pour repérer les segments pertinents.
- Procède à l'extraction systématique.
- Effectue un "Auto-Audit" final : Vérifie s'il reste des paragraphes du transcript qui n'ont pas été classés. Si oui, trouve leur place ou crée une section "Éléments connexes / Hors-piste".

VÉRIFICATION FINALE

À la fin du document, confirme que l'intégralité du transcript a été traitée sans aucune omission.

Annexe D. Tableau détaillé du panel (26 entretiens)

Le tableau ci-dessous reprend, pour chacun des 26 entretiens, les caractéristiques du tableau 3.1 et y ajoute le rattachement de chaque répondant aux deux grilles de lecture décrites en 3.4.2, le profil de décideur et le contexte organisationnel. La règle d'anonymat énoncée en 3.3 s'y applique : les organisations sont désignées par leur code, jamais par leur nom.

Code	Fonction du répondant	Secteur	Taille	Profil	Contexte
E01	DRH multi-entités	Industrie	300 sal. (groupe 2 000)	P2	C3
E02	DRH d'activités	Agro-industrie	~2 000 sal.	P3	C2
E03	Dirigeante-fondatrice	Conseil	~20 sal.	P2	C4
E04	HR Manager de site	Aéronautique / Défense	site France, groupe intl	P2	C3
E05	DRH	Tech / Média	~800 sal.	P4	C4
E06	DRH Groupe	Pharma / Retail	~600 sal.	P1	C3
E07	CHRO	Tech / Finance	~600 ETP	P2	C2
E08	Dir. développement RH de branche	Énergie	110 000 (branche 30 000)	P1	C1

Code	Fonction du répondant	Secteur	Taille	Profil	Contexte
E09	RRH France	Industrie	~250 sal. France	P3	C2
E10	DRH Groupe, membre COMEX	Services / BPO	~14 000 sal.	P1	C2
E11	Dir. Operations RH Europe	<i>Retail</i>	Europe élargie	P2	C1
E12	DRH Groupe	Logistique	~530 sal.	P4	C3
E13	EVP RH, membre DG	Spiritueux	16 000 sal.	P1	C1
E14	<i>Senior HRBP</i>	Tech	220 000 monde	P1	C1
E15	Associée, chasse de têtes	Conseil RH	30-40 consultants	P3	C3
E16	DRH pays et région	Tech	groupe mondial	P1	C1
E17	DRH opérationnelle de branche	Logistique / Public	branche 90 000	P3	C2
E18	<i>Chief People Officer</i>	Santé / Pharma	700 sal.	P3	C3
E19	Manager RH	Assurance	180 sal.	P3	C3
E20	DRH & RSE	Distribution	2 500 (réseau 75 000)	P1	C2
E21	<i>Chief People Officer</i>	Agro-industrie	~2 300 ETP	P3	C2
E22	Directrice générale de filiale	Agroalimentaire	~80 sal.	P2	C4
E23	DRH & RSE de division	Distribution	~5 000 sal.	P4	C4
E24	<i>People Business Partner</i>	Pharma	~2 000 France	P4	C2
E25	DRH services supports groupe	Agro-industrie / Coopérative	groupe multi-métiers	P1	C2
E26	DRH	Enseignement supérieur	~500 sal.	P3	C3

Légende des profils : P1 stratège intégré ; P2 converti-diffuseur ; P3 accompagnateur vigilant ; P4 RH périphérique.

Légende des contextes : C1 grand groupe mature sur la donnée ; C2 organisation en transformation pilotée ; C3 ETI/PME en outillage pragmatique ; C4 maturité émergente.

Tableau D.1 : Le panel des 26 entretiens, avec le rattachement de chaque répondant aux deux grilles de lecture

Annexe E. Figure de structure des données (Gioia) et livre de codes

E.1 Précisions de lecture de la figure de structure des données

La figure de structure des données figure dans le corps du mémoire (figure 3.2, section 3.7) et n'est pas reproduite ici. Trois précisions de construction conditionnent ce qu'elle permet de conclure.

Les expressions entre guillemets du niveau gauche sont des formulations de répondants reprises telles quelles, non des reformulations d'analyse. La figure représente une architecture, pas une distribution

et affiche qu'une partie des 48 concepts de premier ordre pour leur valeur illustrative. La liste complète est donnée en E.3. Un concept absent de la figure n'est pas un concept écarté de l'analyse.

E.2 Les dimensions agrégées

Trois dimensions rassemblent les huit thèmes. Le regroupement suit la position du thème dans le processus de décision, non sa proximité de vocabulaire. Les trois arbitrages qui l'ont commandé sont exposés en section 3.7.

Dimension agrégée	Thèmes réunis	Principe de regroupement	Segments	Où elle est exploitée
La fabrique de l'adoption	T2, T8	Ce qui se joue avant que l'IA n'entre dans le travail : sur quelles bases on décide d'adopter, et ce que l'on dit de l'avenir qu'on ne sait pas calculer	155	Premier étage du modèle (4.5.4) ; R2
La décision assistée	T1, T5, T7	Ce qui se joue quand l'IA est là : où elle intervient dans la décision, ce qui l'encadre, ce qu'elle fait au décideur	143	Second étage du modèle (4.5.4) ; R1, R3, R4
La redistribution des capacités et des pouvoirs par l'IA	T3, T4, T6	Ce que l'IA déplace autour de la décision, sans passer par elle : les métiers, les usages non prescrits, les positions des acteurs	115	Apports 4.5.1, 4.5.2 et 4.5.3 ; R5, R6

Tableau E.1 : Les trois dimensions agrégées, leur composition, leur principe et leur exploitation dans le mémoire.

E.3 Les concepts de premier ordre

Cette section donne la composition complète du niveau gauche de la figure 3.2, que la figure elle-même ne représente que partiellement.

Chacun des 413 segments codés porte un libellé formulé au plus près du propos du répondant. Ces libellés ont été consolidés en 48 concepts de premier ordre par regroupement selon l'objet, sans modification de l'affectation thématique d'aucun segment : les effectifs du tableau 3.5 sont donc inchangés.

Les thèmes sont présentés dans l'ordre des trois dimensions du tableau E.1. Au sein de chaque thème, les concepts sont classés par poids décroissant. Leurs effectifs figurent dans le classeur de codage joint au dépôt.

Thème	Concepts de premier ordre
T2	La décision descendante et la place de la RH ; la continuité avec l'IA antérieure et les usages RH déjà outillés ; la structuration de la gouvernance de l'adoption ; le train qui passe, croyance, pression et peur de rater ; le ROI introuvable et la mesure absente ; l'acculturation, l'employabilité et le contrat social ; les freins, les résistances et la maturité hétérogène ; l'adoption par le bas, initiative individuelle et contamination ; le cas d'usage déclencheur et le test préalable
T8	L'impossibilité de calculer l'impact ; le pari et la croyance prospective ; les craintes exprimées face à l'avenir ; l'horizon agentique
T1	Les usages RH outillés de la décision ; la vérification et l'esprit critique ; l'IA en amont, instruire sans trancher ; la décision déclarée inchangée ; le dernier mot humain revendiqué ; les sanctuaires décisionnels ; l'irréductible relationnel ; l'IA en aval, justifier et documenter
T5	La gouvernance des données ; l'absence de dilemme éthique déclaré ; les chartes et le socle réglementaire ; les garde-fous et leur immaturité ; l'éthique encadrée ou défensive ; la sanctuarisation par précaution
T7	Le <i>deskilling</i> et l'atrophie du jugement ; le rapport au temps et la fatigue décisionnelle ; la surcharge cognitive et la supervision d'agents ; l'uniformisation et les nouvelles mauvaises pratiques
T3	Les usages déclarés et leur niveau de maturité ; la recomposition des métiers et des effectifs ; les compétences nouvelles et le <i>prompting</i> ; la fracture générationnelle et numérique ; la chaîne d'apprentissage et les juniors ; la fonction RH elle-même transformée et l'agentisation projetée
T4	Le <i>shadow AI</i> constaté et qualifié ; la canalisation par l'équipement ; l'interdiction et le blocage technique ; la régulation formelle et ses déclencheurs
T6	Les luttes de juridiction sur la gouvernance ; la légitimité de la fonction RH outillée ; l'armement informationnel des contre-pouvoirs ; l'IA comme tiers attesteur ; la désintermédiation du conseil et de l'expertise ; le pouvoir tu, autocensure et stigmatisation

Tableau E.2 : Les 48 concepts de premier ordre, par thème.

E.4 Le livre de codes

Le tableau ci-dessous donne, pour chacun des huit thèmes, sa définition et le critère qui a servi à l'écarter au profit d'un autre thème en cas de recouvrement. Les effectifs par thème et le rattachement de chaque thème aux quatre sous-questions figurent au tableau 3.5 du corps du mémoire.

Code	Thème	Définition	Critère d'exclusion
T1	Souveraineté du jugement humain	Revendication du dernier mot humain, périmètre des décisions réservées, localisation de l'IA dans les phases de la décision	Les dispositifs formels d'encadrement relèvent de T5
T2	Fabrique de la décision d'adoption	Récits, justifications et trajectoires de la décision d'adopter l'IA : mimétisme, pari, contrainte stratégique, test avant décision, <i>shadow AI</i> comme déclencheur	Les usages non prescrits eux-mêmes relèvent de T4 ; seule leur reprise dans une décision d'adoption relève de T2

Code	Thème	Définition	Critère d'exclusion
T3	Métiers, compétences, effectifs	Recomposition silencieuse, désintermédiation du conseil, chaîne d'apprentissage, nouveaux rôles, vocabulaire agentique	Les effets sur le décideur lui-même relèvent de T7
T4	<i>Shadow AI</i> et régulation des usages	Usages non officiels, incidents déclencheurs, réponses organisationnelles : interdiction, canalisation, intégration	La charte invoquée hors contexte d'usage non prescrit relève de T5
T5	Éthique procédurale et garde-fous	Dispositifs d'encadrement (chartes, comités, outils sécurisés, blocages), dilemmes déclarés, registre de conformité	Le blocage technique motivé par le <i>shadow AI</i> relève de T4
T6	Recomposition des pouvoirs par l'information	Luttes de juridiction sur la gouvernance, légitimité de la fonction outillée, armement informationnel des contre-pouvoirs	L'évolution des rôles sans enjeu de position relève de T3
T7	Risques cognitifs et charge mentale	Sur-confiance, complaisance de l'outil, fatigue décisionnelle, surcharge cognitive, dépendance	La perte d'emploi ou de compétence au niveau collectif relève de T3
T8	Incertitude radicale et postures	Verbalisations de l'impossibilité de calculer (ROI, impact métiers) et postures adoptées face à ce constat	L'absence de mesure invoquée comme frein opérationnel relève de T2

Tableau E.3 : Le livre de codes, définitions et critères d'exclusion.

Note de lecture. Les codes T1 à T8 désignent les thèmes du codage inductif. Ils sont distincts des thèmes transversaux de la revue de littérature, désignés dans la partie 2 par leur intitulé et, dans le tableau 2.1, par les codes TL1 à TL7.

E.5 Les conventions de codage

L'unité de codage est le segment, au sens de l'unité de sens de Miles et Huberman (2003) : un passage porteur d'une idée identifiable, rattaché à un entretien et à un thème.

Le référencement des verbatims. Les citations du corps du mémoire sont attribuées par le seul code de l'entretien, de E01 à E26, conformément à l'engagement d'anonymat pris auprès des répondants. La localisation précise de chaque segment dans son compte rendu est conservée dans le classeur de codage, ce qui permet à un lecteur ayant accès aux pièces de remonter de toute citation à son contexte d'origine.

L'émergence. Chaque segment indique si le propos a été sollicité ou non. « Guidé » signale une réponse à une question de la grille d'entretien. « Spontané » signale un propos que le répondant a introduit de

lui-même, hors sollicitation. « Autre » couvre six segments recueillis en ouverture ou en clôture d'entretien, hors déroulé de la grille. Cette distinction n'est pas descriptive : elle sert au contrôle de l'effet enquêteur présenté en E.6, et elle qualifie la valeur d'un résultat, un thème que les répondants amènent d'eux-mêmes ne se lisant pas comme un thème obtenu par relance.

La procédure de codage, assistée par l'IA et arbitrée par l'équipe, est exposée en section 3.4 ; ses limites en section 3.6 ; le prompt de production des comptes rendus codés en annexe C.

E.6 Les données du contrôle de l'effet enquêteur

Le contrôle présenté en section 3.4.3 repose sur la répartition suivante.

Enquêteur	Entretiens	Segments codés	**Segments spontanés*	* Taux
Enquêteur 1	8	110	8	7,3%
Enquêteur 2	8	153	17	11,1%
Enquêteur 3	10	150	12	8%
Total	26	413	37	9%

Tableau E.4 : Émergence spontanée par enquêteur.

E.7 La grille de codage

La grille complète compte 413 lignes et comporte, pour chaque segment : l'entretien, le libellé du code, la question associée, le mode d'émergence, le thème, le verbatim et le segment complet avec son contexte. Elle constitue la trace intégrale de l'analyse et permet de remonter de toute affirmation des parties 3 et 4 jusqu'à son verbatim source.

Conformément à l'usage dans les travaux construits selon la démarche de Gioia, elle n'est pas reproduite ici : ce qui est publié est la structure des données et les concepts qu'elle agrège, la grille elle-même valant pièce vérifiable. Elle est jointe au dépôt sous forme électronique, dans le classeur « Grille_analyse_entretiens_IA_RH » onglet « Grille de codage ». L'extrait ci-dessous en donne le format et couvre les huit thèmes.

Entretien	Thème	Code	Question codée	Émergence	Verbatim
E01	T4	incident_RGPD_CV_ chatGPT / shadow_AI_DRH	Q5bis Q10 Q10bis	spontané	J'ai récupéré tous les CV et je les ai mis dans la nature à chat GPT [...] Sors moi les 3 principaux CV, il a super bien bossé

Entretien	Thème	Code	Question codée	Émergence	Verbatim
E02	T2	train_qui_passe / croyance_collective	Q3	guidé	il y a un train qui passe. On sait qu'on ne peut pas ne pas être dedans
E04	T6	syndicats_IA_symetrie_information	Q8	spontané	les membres du CSE, les syndicats qui se mettent à l'IA et qui [...] venaient avec des données de l'IA
E05	T5	charte_sans_la_RH	Q3/Q9	guidé	la tech qui a fait la charte, mais nous on n'a même pas été consulté
E06	T7	crise_cognitive_appropriation	Q5	spontané	j'ai refermé mon ordinateur [...] j'avais besoin de temps pour m'approprier [...] ça remettait en cause ma manière de produire
E10	T6	tout_est_agentisable	Q5	guidé	je crois qu'il n'y a aucun <i>process</i> RH qui ne soit pas agentisable

Tableau E.5 : Extrait de la grille de codage, six segments illustrant le format

Annexe F. Matrice de confrontation terrain-littérature (verdicts article par article)

Cette annexe est la pièce justificative de la partie 4. Elle restitue la confrontation exhaustive des résultats empiriques — les 26 entretiens semi-directifs conduits entre avril et juin 2026 — aux 24 articles du corpus de la revue de littérature (A01–A25), à la maille article par article. Les organisations y sont désignées par leur code d'entretien (E01 à E26, tableau 3.1) ; les six thèmes émergents du terrain sont codés TE1 à TE6. Cette maille est la seule réellement exhaustive : elle garantit qu'aucun résultat de la littérature n'échappe à l'épreuve du terrain. Tous les verbatims cités proviennent des comptes rendus d'entretiens archivés dans le projet ; toutes les affirmations attribuées aux articles sont traçables aux fiches de lecture (annexe A). L'échelle des six verdicts (confirmé ; confirmé et prolongé ; nuancé ; déplacé ; infirmé sur le panel ; non testable) est celle définie en section 4.1 et n'est pas redéfinie ici.

F.1 Tableau synoptique des verdicts

ID	Article (résultat central)	Verdict	Point d'appui principal
A01	Cai, Zhang & Zhang (2024) — le tri de CV par l'IA dégrade la justice perçue	Non testable directement ; silence significatif	La justice perçue des candidats est un angle mort des 26 entretiens ; refus de principe du tri automatisé chez deux acteurs
A02	Talwar et al. (2026) — dualité habilitant/aliénant ; frontière humain dans la boucle	Confirmé, nuancé	Frontière identique sur le terrain, mais déclarative et non institutionnalisée

ID	Article (résultat central)	Verdict	Point d'appui principal
A03	Coron & Porcher (2026) — la décision algorithmique se fabrique dans la négociation ; <i>accountability</i> déléguée	Confirmé et prolongé	Luttes de juridiction observées ; le « dernier mot humain » fonctionne aussi comme dispositif de responsabilité
A04	Jalan & Jena (2025) — typologie des biais ; principes de gouvernance	Confirmé sur les risques, infirmé sur les pratiques	Les biais se matérialisent (incident E01) mais les cadres normatifs prescrits sont quasi absents
A05	Widowati & Damiyana (2025) — la résilience naît du déploiement RH intégré	Non testé directement ; convergences indirectes	Culture et accompagnement apparaissent bien comme conditions d'efficacité
A06	Madanchian (2024) — outillage IA du cycle de vie ; aversion des recruteurs	Nuancé, partiellement renversé	Usages réels plus modestes que l'état de l'art ; la sur-confiance supplante l'aversion
A07	Engström et al. (2024) — l'abstrait produit l'attentisme, le concret l'exploration	Confirmé	Verbatims quasi littéraires (« c'est très abstrait » ; « tant que tu n'as pas mis les mains dedans »)
A08	Mackenzie (2025) — sous incertitude radicale, la décision revient à l'humain ; narratifs de conviction	Confirmé et illustré	Les justifications d'adoption (« pari pascalien », « Kodak », « train qui passe ») sont des narratifs de conviction en acte
A10	Dima et al. (2024) — cinq effets de l'IA sur les activités RH ; triade RH	Confirmé côté professionnels RH	Automatisation, augmentation et recentrage observés ; triade non testable (panel de décideurs)
A11	Bertolucci (2023) — management par les algorithmes	Infirmé sur le panel ; fonction de repoussoir confirmée	Aucun cas observé ; rejet explicite (« j'ai jeté à la poubelle les systèmes... »)
A12	Konjen (2025) — le management algorithmique réduit l'autonomie, accroît l'incertitude des salariés	Partiellement testé	Contrôle algorithmique absent ; incertitude et peur des salariés confirmées par un autre canal
A13	Bose (2025) — l'IA comme catalyseur d'agilité RH ; barrières de compétences	Confirmé	Confirmé aux deux pôles du continuum de maturité ; « moins d'un tiers pleinement intégrés » cohérent avec le panel
A14	Guillard et al. (2025) — huit conditions du passage à l'échelle ; risque de marginalisation RH	Confirmé point par point	L'article le plus directement validé du corpus ; chaque condition trouve ses cas positifs et négatifs
A15	Davis (2024) — l'IA transfère les rentes informationnelles vers les firmes	Non observé ; renversement documenté	Le terrain observe l'asymétrie inverse : salariés, élus et candidats outillés face à l'employeur
A16	Ncube, Sishi & Skinner (2025) — les bénéfices revendiqués excèdent les preuves	Confirmé de façon éclatante	Les décideurs le disent eux-mêmes : ROI « incalculable », décision par pari

ID	Article (résultat central)	Verdict	Point d'appui principal
A17	Lacroux & Martin-Lacroux (2021) — biais émergents, biais d'automatisation, illusion technologique	Confirmé	Sycophantie et sur-confiance = biais d'automatisation en acte ; incident RGPD ; prestataires non audités
A18	Wu & Shang (2020) — trois incertitudes et neuf approches de gestion	Confirmé comme grille	Le terrain illustre les trois registres ; l'incertitude intentionnelle y est la moins gérée, comme prédit
A19	Sudeeptha et al. (2025) — cartographie des cas d'usage ; conflits inadaptés à l'IA	Confirmé presque littéralement	Frontières identiques (conflits, <i>feedback</i>) ; audits de processus = même outil de <i>sensemaking</i>
A20	Kim, Khoreva & Vaiman (2024) — grille <i>tool/proxy/ensemble</i> ; effectivité contingente	Confirmé	Le panel se distribue sur les trois conceptions ; les experts « challengés » confirment l'enjeu du statut de sachant
A21	Bastian et al. (2025) — réponses organisationnelles à l'incertitude radicale	Confirmé par analogie	Expérimentation, pilotes, communautés = les mêmes réponses transposées à l'IA par analogie
A22	Gabbiadini et al. (2025) — émotions négatives et perception de menace	Confirmé et enrichi	La peur domine la réception ; ajout terrain : la stigmatisation de l'usage
A23	Soni et al. (2025) — l'arbitrage efficience/éthique comme décision stratégique	Tension confirmée, formalisation infirmée	L'arbitrage existe (« carton rouge ») mais n'est paramétré nulle part
A24	Bagchi & Sharma (2026) — les LLM explorent les options, la sagesse tranche	Confirmé et prolongé	« Sparring partner » ; l'esprit critique comme compétence-clé ; TE1 prolonge : la fabrique de la sagesse est menacée
A25	Dolata & Crowston (2023) — les projets d'IA déjouent les attentes	Confirmé	Échecs de <i>chatbots</i> , données surestimées, apprentissage comme produit réel de la période

Tableau F.1 : Tableau synoptique des verdicts, article par article

F.2 Matrice détaillée article par article

A01 — Cai, Zhang & Zhang (2024) : la justice perçue du tri de CV par l'IA. *L'article.* Deux expérimentations (n = 189 ; 214) établissent que le tri de CV par une IA est perçu comme significativement moins juste qu'un tri humain, sur les plans procédural et distributif ; l'écart se creuse en cas de rejet. *Le terrain.* Le panel étant composé de décideurs, la perception des candidats n'y est accessible qu'indirectement — et elle est presque totalement absente des discours ; en revanche, deux acteurs refusent le tri automatisé par principe : « on veut pas mettre une IA qui va aller faire du tri automatisé de CV [...] ça correspond pas à nos valeurs » (E14) ; « Tous les CV qu'on reçoit sont lus par un consultant, tous » (E15). *Verdict.* Non testable directement — et le silence est lui-même un résultat : la justice perçue des destinataires n'est un objet de gestion presque pour personne, alors qu'elle est un pilier de la littérature.

A02 — Talwar et al. (2026) : dualité habilitant/aliénant et frontière de l'humain dans la boucle.

L'article. Pour 30 professionnels RH anglo-américains, l'IA est simultanément habilitante et aliénante ; frontière entre processus « compatibles IA » et processus exigeant l'humain (disciplinaire, intelligence émotionnelle, décisions nuancées) ; résistances de la direction (ROI, juridique) et des salariés (emploi, équité). *Le terrain.* La frontière est reproduite presque à l'identique : disciplinaire (« J'ai pas besoin de l'IA pour ça », E07), relation et intangible (E10), entretien (E17, E18), évaluation (« J'ai refusé formellement », E26). L'article procède, comme nous, par codage selon la démarche de Gioia sur des entretiens de professionnels RH expérimentés, ce qui rend la confrontation directe (section 3.4.1). Le terrain ajoute trois nuances : frontière le plus souvent déclarative et non institutionnalisée ; explicitement pensée comme provisoire (« aucun *process* RH qui ne soit pas agentisable », E10) ; IA logée dans l'instruction et la justification, jamais l'arbitrage. *Verdict.* Confirmé — l'un des articles les plus corroborés du corpus — et nuancé sur la solidité et la pérennité de la démarcation.

A03 — Coron & Porcher (2026) : la fabrique sociale de l'algorithme RH et la responsabilité déléguée.

L'article. L'ethnographie de deux algorithmes RH montre que *data scientists*, juristes et RH négocient chaque étape de la construction ; le jugement humain sert d'étalon de la justesse algorithmique ; chaque groupe préfère déléguer l'*accountability*, l'autonomie laissée à l'utilisateur final reportant la responsabilité sur lui ; transparence asymétrique (réelle pour les salariés internes, nulle pour les candidats). *Le terrain.* Les jeux d'acteurs se rejouent au niveau de la gouvernance (charte sans la RH chez E05, audit excluant les processus RH chez E12) ; le jugement humain comme étalon est explicite (« je fais confiance à l'humain », E10) ; le « dernier mot humain » loge l'*accountability* chez le décideur final — aucun interviewé n'envisage une responsabilité du concepteur ou du fournisseur ; l'asymétrie de transparence interne/externe se retrouve trait pour trait. *Verdict.* Confirmé et prolongé : le maintien de l'humain dans la boucle fonctionne aussi comme technologie de responsabilité.

A04 — Jalan & Jena (2025) : biais et principes de gouvernance éthique. *L'article.* Cartographie des sources de biais (données, algorithme, statu quo, automatisation, humain, culturel) ; principes prescrits : *human-in-the-loop*, audits d'équité, explicabilité, gouvernance et conformité. *Le terrain.* Les risques se matérialisent : biais de genre reproduits involontairement (E21), incident de conformité (CV versés dans ChatGPT chez E01). Mais l'appareil de gouvernance est presque introuvable : « Qu'est-ce que j'ai mis en place moi ? Que dalle » (E10) ; « L'éthique, je vais pas te mentir, c'est pas un sujet » (E22) ; aucun audit de biais mentionné ; prestataires non audités. Les exceptions (E14, E26, E13) confirment que la gouvernance prescrite est possible, pas qu'elle est répandue. *Verdict.* Confirmé sur le diagnostic des risques, infirmé sur l'état des pratiques.

A05 — Widowati & Damiyana (2025) : la résilience organisationnelle par la GRH intégrée. *L'article.*

Revue structurée (35 articles, secteur du tourisme) : la résilience face à l'incertitude naît du déploiement intégré de cinq dimensions RH — flexibilité, agilité du leadership, planification

anticipatrice, engagement (médiateur), culture (modérateur). L'article ne traite pas de l'IA. *Le terrain*. Le résultat central n'est pas directement testable, mais la réponse du panel à l'incertitude technologique mobilise les mêmes registres : flexibilité et expérimentation, rôle décisif du leadership, anticipation des compétences (« ça préserve leur employabilité », E07) ; le rôle modérateur de la culture s'observe en creux (fracture d'appropriation TE6) ; la peur fonctionne comme inhibiteur là où l'article place l'engagement comme amplificateur. *Verdict*. Non testé directement ; convergences indirectes réelles — face à l'incertitude créée par l'IA, ce sont les mêmes leviers humains et organisationnels qui sont mobilisés.

A06 — Madanchian (2024) : l'outillage IA du cycle de vie de l'employé. *L'article*. Revue narrative des outils IA sur tout le cycle de vie (ATS, *chatbots*, prédiction du *turnover*) ; documente l'aversion des recruteurs à l'algorithme ; position normative : l'IA augmente, ne remplace pas. *Le terrain*. Les usages réels sont très en deçà de l'état de l'art décrit : analytique prédictive pratiquement absente ; usages dominants de bureautique augmentée ; échecs documentés (*chatbot* RH « Ça ne fonctionne pas », E02). Et l'aversion est renversée sur ce panel d'utilisateurs : le risque dominant décrit est la sur-confiance (« il a tendance à te brosser les pompes », E03). *Verdict*. Nuancé et partiellement renversé — le renversement aversion → sur-confiance est daté et situé : décideurs déjà convertis à l'IA générative conversationnelle, en 2026.

A07 — Engström et al. (2024) : l'abstrait paralyse, le concret mobilise. *L'article*. Sur 23 *focus groups* (114 participants), les caractéristiques abstraites de l'IA déclenchent un *sensemaking* d'attentisme ; ses manifestations concrètes déclenchent l'exploration ; recommandation : « embrasser l'ambiguïté ». *Le terrain*. Confirmation quasi littérale : « pour l'instant, c'est très abstrait » (E23) ; « tu ne peux pas imaginer le domaine des possibles tant que tu n'as pas mis les mains dedans » (E22) ; formations par cas d'usage qui « ont quand même pas mal dégonflé les peurs » (E19) ; décideurs qui assument le flou (« c'est excitant et flippant [...] c'est vertigineux », E10). *Verdict*. Confirmé — c'est la mise en contact avec l'outil concret, non le discours sur l'IA, qui débloque la décision d'adoption.

A08 — Mackenzie (2025) : incertitude radicale, réflexivité et narratifs de conviction. *L'article*. Sous incertitude radicale, l'IA n'a aucun rôle décisionnel direct ; la décision repose sur la réflexivité humaine, le raisonnement abductif et les narratifs de conviction ; la machine n'augmente utilement l'humain qu'en situation de faible ambiguïté et fort volume de données. *Le terrain*. Triple corroboration : les décisions à fort enjeu et forte ambiguïté restent intégralement humaines ; la décision d'adoption, prise sous incertitude radicale explicite (ROI « incalculable »), est tranchée par des narratifs de conviction — « pari pascalien » (E10), « Kodak » (E18), « train qui passe » (E02), « on est mort si on se met pas sur l'IA maintenant » (E07) ; réflexivité des décideurs sur leurs propres limites (« Ou alors je l'ai pas vu, c'est plus grave », E16). *Verdict*. Confirmé et illustré — c'est par une décision purement humaine, un pari, que ces organisations décident d'adopter la machine.

A10 — Dima et al. (2024) : cinq effets de l'IA sur les activités RH et la triade RH. *L'article.* Scoping review de 43 études : cinq effets (automatisation, optimisation des données, augmentation, reconfiguration du travail, transformation du relationnel) ; triade RH redéfinie ; valeur paradoxale des tâches répétitives ; requalification plus difficile pour les seniors. *Le terrain.* Les cinq effets sont observables, avec une hiérarchie nette : automatisation et augmentation dominant (gains de 90 % sur les *job descriptions* chez E13) ; l'optimisation des données bute sur la qualité des SIRH (TE5) ; nouveaux rôles émergents. La valeur formatrice des tâches routinières est massivement confirmée — cœur du thème TE1 — tandis que la lecture générationnelle est explicitement renversée par quatre entretiens. *Verdict.* Confirmé côté fonction RH ; triade non testable ; un résultat secondaire renversé (le générationnel), un autre promu au premier plan (la valeur d'apprentissage des tâches automatisées).

A11 — Bertolucci (2023) : le management par les algorithmes. *L'article.* Essai critique documentant la décision RH intégralement automatisée : licenciements automatiques, évaluation permanente, surveillance constante, faible transparence. *Le terrain.* Aucun des 26 entretiens ne décrit de management algorithmique au sens fort ; le panel le rejette explicitement : « J'ai jeté à la poubelle les systèmes [...] où les managers n'avaient même plus besoin de voir leurs collaborateurs pour faire les entretiens » (E13). *Verdict.* Infirmé sur le panel — avec double précaution : l'absence tient largement à l'échantillon (organisations classiques françaises et européennes, pas de plateformes) ; et la fonction du texte se vérifie — le management algorithmique opère comme repoussoir normatif, c'est contre cette figure que se formule l'unanimité du dernier mot humain.

A12 — Konjen (2025) : autonomie, collaboration, innovation sous management algorithmique. *L'article.* *Preprint* conceptuel : la quantification crée des angles morts ; le déplacement du contrôle vers les algorithmes réduit l'autonomie et accroît l'incertitude des salariés sans supprimer leur *agency* ; catalogue de gouvernance. *Le terrain.* Le mécanisme central n'est pas observé (mêmes raisons d'échantillon que A11) ; mais l'incertitude et l'anxiété des salariés sont confirmées par un autre canal (la peur, T3) ; *agency* est reconfigurée dans une direction que l'article n'imaginait pas — les salariés s'arment de l'IA contre l'organisation (TE2) plutôt que de résister à l'IA de l'organisation ; le catalogue de gouvernance prescrit reste lettre morte. *Verdict.* Partiellement testé — corroboré sur le versant émotionnel et la persistance de l'*agency*, déplacé sur sa direction.

A13 — Bose (2025) : l'IA, catalyseur d'agilité RH. *L'article.* Revue systématique (60 articles, 2023-2025) : l'agilité RH est multidimensionnelle ; l'IA la catalyse sur quatre fronts ; barrières : résistances, déficits de compétences RH, faible intégration (« moins d'un tiers des organisations pleinement intégrées »). *Le terrain.* Le continuum de maturité du panel donne corps au chiffre de Bersin : une minorité pleinement intégrée (E14, E16, E13, E10), une majorité en usages périphériques. Les quatre fronts sont observés dans l'ordre inverse de la littérature : *chatbots* et assistants d'abord, analytique prédictive presque nulle part. Les barrières sont confirmées une à une, en particulier le déficit de

compétences RH (E11). *Verdict*. Confirmé — l'agilité observée passe par l'expérimentation et l'acculturation bien plus que par l'analytique prédictive.

A14 — Guillard et al. (2025) : les conditions du passage à l'échelle et la place de la DRH. *L'article*. Étude exploratoire française : huit conditions de réussite (soutien de la DG, appropriation par la fonction RH, démarche expérimentale, accompagnement, maîtrise de la *data* salarié, stratégie formelle, référents IA, cadrage éthique et juridique) ; menace explicite : que la DG « joue seule sans impliquer la RH ». *Le terrain*. L'article que le terrain valide le plus point par point : soutien de la DG décisif partout ; démarche expérimentale généralisée (POC, pilotes, *hackathons*) ; référents IA (« *IA champions* », « *AI Advocates* ») ; *data* salarié élevée au rang de variable cachée (TE5) ; et la menace de marginalisation se réalise littéralement dans plusieurs organisations (charte sans la RH, audit « mais pas le mien », déploiement présenté « quand c'est déployé »), jusqu'à la sanction : « le DRH qui a pas IA sur son CV, il est devenu obsolète » (E18). *Verdict*. Confirmé point par point — les huit conditions fonctionnent comme grille de lecture prédictive des réussites et des marginalisations du panel.

A15 — Davis (2024) : l'IA et le pouvoir des travailleurs. *L'article*. Modèles économiques : l'IA managériale transfère les rentes informationnelles des travailleurs vers les firmes (prédiction du salaire de réserve, *monitoring*, *screening*) ; l'asymétrie d'information devient l'enjeu central. *Le terrain*. Les usages employeurs modélisés sont absents du panel ; le terrain documente massivement le mécanisme inverse : élus « devenus avocats » en CSE (E09), syndicats négociant « avec les mêmes infos que toi » (E04), revendications salariales « tellement structurées » (E06), CV optimisés par IA (E15). *Verdict*. Non observé dans son mécanisme central ; renversement documenté — le cadre analytique (l'asymétrie d'information comme enjeu du pouvoir) sort paradoxalement renforcé : c'est bien elle qui se joue, dans le sens inverse (cf. TE2).

A16 — Ncube, Sishi & Skinner (2025) : le déficit de preuves. *L'article*. Revue PRISMA (51 études) : les bénéfices revendiqués excèdent très largement les preuves — 9 études quantifiables sur 51, 2 seulement avec des chiffres ; le champ est un « *work in progress* ». *Le terrain*. Confirmation venant des acteurs eux-mêmes : « On sait pas appréhender le ROI » (E02) ; « Le ROI va être très difficilement mesurable » (E25) ; « on va plus vite à mettre des agents que des revenus » (E10) ; les chiffres des plus matures restent des estimations déclaratives. *Verdict*. Confirmé de façon éclatante — le déficit de preuves est vécu, nommé et assumé par les décideurs, qui décident explicitement dans l'écart entre promesses et preuves.

A17 — Lacroux & Martin-Lacroux (2021) : biais, illusion technologique et biais d'automatisation. *L'article*. La promesse d'un recrutement débiaisé par l'IA est « partiellement illusoire » : biais préexistants, techniques et émergents — dont le biais d'automatisation, qui transforme l'aide à la décision en quasi-décision ; rappel du cadre français (CNIL). *Le terrain*. Quadruple corroboration : le biais d'automatisation décrit par les intéressés eux-mêmes via la sycophantie (« il a tendance à te brosser les pompes », E03 ;

« l'IA étant conçue pour aller plutôt dans mon sens », E07), avec sa porte d'entrée inédite, la fatigue décisionnelle (E16) ; biais de genre reproduits (E21) ; illusion technologique (« l'apprenti sorcier » ; le tri par mots-clés comme « néo-graphologie », E15) ; le cadre juridique structurant silencieusement l'unanimité du dernier mot humain (incident E01). *Verdict*. Confirmé sur toute la ligne — seule évolution : le biais d'automation concerne désormais tout décideur face à un assistant conversationnel complaisant.

A18 — Wu & Shang (2020) : gérer les trois incertitudes de la décision assistée. *L'article*. Typologie tripartite (informationnelle, environnementale, intentionnelle) et neuf approches de gestion ; l'incertitude intentionnelle est la moins traitée ; nécessité d'un mécanisme de maintenance décisionnelle humain. *Le terrain*. La grille se remplit presque entièrement : qualité de la donnée comme prérequis obsédant et triangulation (« faisceau de convergence » avec seuil de 80 %, énergie) ; veille continue, communautés et champions ; incertitude intentionnelle la moins gérée, comme prédit — seuls les dispositifs de dialogue social naissants en tiennent lieu. Le mécanisme de maintenance humain existe partout à l'état artisanal. *Verdict*. Confirmé comme grille d'analyse — la typologie permet de nommer ce que le terrain fait sans le théoriser, et de repérer sa lacune systématique exactement là où l'article la prédisait.

A19 — Sudeeptha et al. (2025) : cas d'usage et *sensemaking* prospectif. *L'article*. Étude de cas (OEM automobile, 14 dirigeants) : cartographie de 63 cas d'usage comme outil de *sensemaking* prospectif ; évaluation automatisable « jusqu'à 80 % », les 20 % restants sous supervision ; *feedback* irremplaçable ; conflits inadaptés à l'IA ; exigence de distinguabilité humain/IA. *Le terrain*. Frontières identiques jusque dans le détail (évaluation refusée, *feedback* réservé, conflits hors périmètre) ; l'outil de *sensemaking* prospectif se retrouve sous d'autres formes (audit des processus, *IA Factory*, questionnaire de détection des usages) ; l'exigence de distinguabilité n'apparaît nulle part comme dispositif formel. *Verdict*. Confirmé presque littéralement sur la frontière des décisions déléguables ; l'exigence de traçabilité reste en avance sur les pratiques — un marqueur de plus de l'écart gouvernance/usages.

A20 — Kim, Khoreva & Vaiman (2024) : la GRH algorithmique dans la grille *tool/proxy/ensemble*. *L'article*. Cartographie du champ selon trois conceptions de la technologie : outil (productivité), *proxy* (acceptation, résistance), ensemble (technologie socialement construite) ; « cage invisible » des systèmes opaques (Rahman, via Kim et al.) ; aversion des experts ; effectivité contingente. *Le terrain*. Le panel se distribue exactement sur les trois conceptions : vision outil chez les pragmatiques (« un Google amélioré », E23), vision *proxy* partout où dominant peur et détournements (*shadow AI*), vision ensemble chez les plus avancés (pacte social IA de E20, comité éthique de l'E26). L'aversion des experts prend la forme de la remise en cause du statut de sachant (« finalement, quelle est ta valeur ajoutée ? », E21 ; « ça enlève la notion de sachant pour moi », E13). *Verdict*. Confirmé — la maturité d'une organisation se lit à sa position sur l'axe *tool* → *proxy* → *ensemble*.

A21 — Bastian et al. (2025) : les réponses organisationnelles à l'incertitude radicale. *L'article.* Cas extrême ASML : face aux « *unknown unknowns* » (dont l'IA générative est un exemple), trois réponses — *foresight* fondé sur la confiance, gestion modulaire et tolérance différenciée, équipes parallèles et « *no pause* » ; « confort avec le chaos » ; l'expérience des disruptions réduit la radicalité perçue. *Le terrain.* La transposition fonctionne remarquablement : reconnaissance sans fard de l'incertitude d'état (« personne ne sait réellement quel sera l'impact sur les métiers », E20) et veille relationnelle ; gradualisme des pilotes comme équivalent de la modularité ; « *no pause* » en écho direct dans la course de vitesse assumée ; « confort avec le chaos » verbalisé presque tel quel (« c'est excitant et flippant », E10) ; effet d'apprentissage lisible dans le contraste entre organisations aguerries et découvrant le sujet. *Verdict.* Confirmé par analogie — validation de la transposabilité que la revue avait pronostiquée.

A22 — Gabbiadini et al. (2025) : émotions négatives et perception de menace. *L'article.* Trois expérimentations (N = 410) : l'exposition aux productions de l'IA générative élève les émotions négatives, qui médiatisent la perception de menace réaliste (emplois) et symbolique (identité) ; les attitudes préalables modèrent fortement. *Le terrain.* Confirmation ample : la peur domine la réception collective (« Ils ont peur d'être virés, d'être remplaçables », E07) ; menace identitaire jusque chez les décideurs (« je me suis dit "mais du coup je sers à quoi ?" », E07) ; rôle modérateur de la familiarité corroboré par l'effet des formations. Le terrain ajoute deux mécanismes : la stigmatisation sociale de l'usage (« si je dis que j'utilise l'IA on va me dire que je fais pas mon travail », E22) et le renversement générationnel (juniors moins critiques). *Verdict.* Confirmé et enrichi — le terrain ajoute la dimension proprement sociale que le protocole expérimental individuel ne pouvait pas voir.

A23 — Soni et al. (2025) : l'arbitrage efficience/éthique comme paramètre stratégique. *L'article.* Modélisation : la décision d'implémentation maximise une utilité nette pondérant efficience et éthique par un paramètre α fixé par la direction ; la fixation de α est une décision stratégique, non technique. *Le terrain.* La tension modélisée existe : pression du business contrée au nom du droit (« là, c'est carton rouge », E18) ; refus de solutions performantes mais contraires aux valeurs (E14 ; « on n'est pas des apprentis sorciers », E13). Mais nulle part cet arbitrage n'est paramétré ni explicité : il se joue au cas par cas, porté par l'auto-limitation individuelle. Là où l'arbitrage est assumé au sommet, il est stable ; là où il repose sur les individus, il est fragile. *Verdict.* Tension confirmée, formalisation infirmée — la valeur du modèle est prescriptive (expliciter α) plus que descriptive.

A24 — Bagchi & Sharma (2026) : les LLM explorent, la sagesse tranche. *L'article.* Le « *decision canvas* » positionne les *chatbots* comme instruments d'exploration des options ; l'accès au savoir ne garantit ni décision saine ni éthique — la sagesse et le discernement restent indispensables, et l'expertise décisionnelle se construit progressivement au long de la carrière. *Le terrain.* La répartition prescrite est exactement celle que le panel pratique : « *sparring partner* », « aide de camp », arbitrage humain à la fin ; la condition de sagesse est formulée dans les mêmes termes (« sans approche critique, en fait ça

sert à rien », E06) ; la mise en garde sur les novices est durcie (les juniors « prennent l’IA pour argent comptant »). Surtout, le terrain prolonge l’article sur son point le plus profond : si l’expertise se construit au long de la carrière, l’assèchement des tâches d’apprentissage par l’IA (TE1) menace la production même de la sagesse érigée en garde-fou (« ces premiers échelons, ça permet de développer le sens critique », E20 ; « en fait ils ne se forment plus », E26). *Verdict*. Confirmé et prolongé — la sagesse ne protège la décision que si l’organisation continue de la fabriquer.

A25 — Dolata & Crowston (2023) : les projets d’IA déjouent les attentes. *L’article*. 21 projets IBM Watson : les attentes se rompent sur quatre cibles — le projet (apprentissage collectif), la technologie (périmètre incertain), les données (systématiquement surestimées), le contexte (adoption faible, peurs) ; le succès doit se mesurer à l’apprentissage. *Le terrain*. Les quatre cibles se retrouvent une à une : trajectoires itératives, jamais de déploiements linéaires ; échecs technologiques documentés alimentés par les promesses des éditeurs ; surestimation des données (TE5 tout entier) ; adoption inégale et peurs. Le déplacement de la mesure du succès vers l’apprentissage est le résultat le plus profond partagé par les deux corpus. *Verdict*. Confirmé — neuf ans après le terrain de l’article, les projets d’IA générative de 2026 rejouent la même dramaturgie de *sensemaking*.

F.3 Contre-confrontation : les thèmes émergents du terrain au miroir de la littérature

L’exhaustivité exige le mouvement inverse : vérifier, pour chacun des six thèmes émergents identifiés dans l’analyse des entretiens, s’il est réellement absent du corpus théorique ou s’il y affleure.

TE1 — La rupture de la chaîne d’apprentissage des métiers. Aucun article ne traite frontalement le mécanisme. Trois affleurements : la « valeur paradoxale des tâches répétitives » (Dima et al., 2024), l’expertise construite « au long de la carrière » (Bagchi & Sharma, 2026), la volonté d’apprendre comme ressource (Dolata & Crowston, 2023). Aucun ne franchit le pas que le terrain franchit : si l’IA assèche les tâches d’apprentissage, c’est la reproduction de la compétence décisionnelle qui est menacée. *Statut : apport original du terrain, présenté comme le point d’attention principal du mémoire (4.5.1).*

TE2 — Le renversement de l’asymétrie d’information. La littérature économique modélise le transfert de rente informationnelle vers l’employeur (Davis, 2024) ; le terrain observe l’inverse. Deux affleurements : les outils côté travailleurs mentionnés en marge par Davis (2024) ; l’« *algoactivism* » (Kellog, Valentine & Christin2020 via Kim et al., 2024) — mais comme résistance à l’algorithme de l’employeur, pas comme appropriation offensive. *Statut : apport original, avec un ancrage possible dans le cadre analytique de Davis — le bon concept, le sens inverse (4.5.2).*

TE3 — Les agents IA comme « collaborateurs » à gérer. Un affleurement réel chez Dima et al. (2024) — les professionnels RH « gestionnaires d’équipes hybrides humain-machine » — mais la question RH concrète (référentiels de compétences d’agents, supervision comme charge de travail) n’est instruite

nulle part. *Statut : prolongement radical d'une intuition présente dans la littérature ; terrain en avance sur le corpus (4.5.3).*

TE4 — La santé cognitive comme territoire RH. La littérature traite les émotions (Gabbiadini et al., 2025) et le bien-être dégradé sous management algorithmique (Bertolucci, 2023 ; Konjen, 2025), mais pas la charge cognitive propre à la collaboration quotidienne avec des systèmes génératifs, ni la fatigue décisionnelle comme porte d'entrée du biais d'automatisation. *Statut : apport du terrain, adjacent mais non couvert ; à articuler avec la littérature santé-travail hors corpus.*

TE5 — La condition de la donnée. Le thème émerge le mieux ancré dans le corpus : résultat « données » de Dolata & Crowston (2023), condition « maîtrise de la *data* salarié » de Guillard et al. (2025), incertitude informationnelle de Wu & Shang (2020). Le terrain n'ajoute pas le concept mais son statut : la donnée n'est pas une condition parmi huit, elle est la variable cachée qui borne matériellement toute ambition décisionnelle. *Statut : convergence forte ; le terrain rehausse la hiérarchie du facteur.*

TE6 — Une fracture d'appropriation non réductible à l'âge. La lecture générationnelle véhiculée par la littérature (Dima et al., 2024) est contredite frontalement par le terrain (juniors moins critiques ; réticences « paradoxalement pas une question d'âge », E26). Bose (2025) et Kim et al. (2024) offrent des cadres compatibles avec la relecture par l'appétence et l'accompagnement. *Statut : infirmation d'un résultat secondaire de la littérature et déplacement vers une variable d'appétence/accompagnement.*

F.4 Les silences réciproques

Ce dont la littérature parle et que le terrain tait. (1) La justice perçue par les destinataires des décisions (A01, A20, A22) : quasi absente des 26 entretiens — trois effleurements seulement ; ce silence, imputable en partie à la composition du panel, signale que la légitimité vue d'en bas n'est pas encore un objet de gestion. (2) La régulation : l'AI Act n'est mobilisé que par une organisation ; le RGPD est invoqué mais peu instrumenté. (3) L'analytique prédictive RH (A06, A13) : pratiquement aucun usage déclaré. (4) Le management algorithmique et l'économie des plateformes (A11, A12, A15) : hors du champ d'expérience du panel. (5) Les biais mesurés : aucun audit d'équité, aucune métrique de biais mentionnés.

Ce dont le terrain parle et que la littérature du corpus tait. (1) La rupture de la chaîne d'apprentissage (TE1) — l'angle mort le plus lourd de conséquences. (2) Le *shadow AI* comme mode d'entrée dominant de l'IA dans l'organisation, et sa gestion intégrative. (3) La sycophantie des IA conversationnelles comme mécanisme concret du biais de confirmation. (4) La stigmatisation sociale de l'usage. (5) Le renversement de l'asymétrie d'information (TE2) et l'IA comme fait du dialogue social français. (6) La

recomposition silencieuse des effectifs par le non-remplacement. (7) La désintermédiation du conseil (*job grading* sans cabinet, dossier social sans avocats).

Annexe G. Analyse lexicométrique : méthode, résultats et précautions

Cette annexe restitue l'analyse lexicométrique complète des entretiens, dont le corps du mémoire ne mobilise que les apports discriminants (sections 3.5, 4.3.2 et 4.4.2). Elle en documente la méthode, les six résultats, et les précautions d'interprétation qui en bornent l'usage.

G.1 Matériau et méthode

Le matériau lexicométrique comprend les 26 comptes rendus d'entretiens, soit 74 089 occurrences (décompte de référence en section 3.1). Vingt-quatre unités sont analysables en classification et analyse factorielle (deux entretiens de moins de 500 occurrences ont été exclus des analyses multivariées). Les traitements réalisés sont : fréquences lexicales et lemmatisation ; cooccurrences ; spécificités par répondant ; classification ascendante hiérarchique (CAH, 6 classes) ; analyse factorielle des correspondances (AFC).

Deux précautions de méthode conditionnent toute la lecture. D'une part, 24 des 26 unités sont des comptes rendus de verbatims et 2 seulement des transcriptions intégrales : le lexique analysé est en partie médié par la prise de notes des trois enquêteurs. D'autre part, les trois petites classes de la CAH regroupent exclusivement des entretiens conduits par le même enquêteur : un effet « style de compte rendu » ne peut être exclu et invite à interpréter les classes périphériques avec prudence. C'est pourquoi la lexicométrie a le statut d'outil de contrôle et d'exploration — en appui du codage thématique, jamais en preuve autonome.

G.2 Les six résultats lexicométriques (L1 à L6)

L1 — Un lexique de l'usage, pas de la technique. Le lemme « ia » écrase le vocabulaire des entretiens (658 occurrences, plus du double du deuxième lemme plein), entouré de verbes d'action et de perception : *voir* (317), *utiliser* (237), *savoir* (221), *mettre* (208), *penser* (204), *prendre* (179) ; « outil » (144), « usage » (61) et « utilisation » (55) complètent un registre résolument pragmatique — la cooccurrence la plus forte du corpus est *ia + utiliser* (125). À l'inverse, le vocabulaire technique et analytique de la littérature est quasi absent : « algorithme » n'apparaît pas dans les 300 premiers lemmes. Les praticiens se tiennent massivement dans la *tool view* au sens de Kim et al. (2024) : le terrain parle l'outil là où une part de la littérature pense le dispositif.

L2 — Le noyau décisionnel. « Décision » est le premier substantif abstrait du corpus (160 occurrences) et son réseau de cooccurrences dessine une formule quasi rituelle : *décision + prendre* (80), *décision + ia* (78), *décision + humain* (29), *décision + aide* (23), *décision + finale* (15). Lu en clair : « l'IA est une aide à la décision, mais c'est l'humain qui prend la décision finale » — la traduction lexicale exacte de la

norme du dernier mot humain que prescrivent au moins seize articles du corpus documentaire. Le pivot « confiance » cooccure avec *attention*, *parcimonie*, *réserve*, *contrôle* : une confiance conditionnelle et surveillée — mais aucun lexique de vérification outillée ne l'accompagne (« vérifier » : 20 occurrences ; « valider » hors top 300), exactement l'écart norme/outillage que Lacroux et Martin-Lacroux (2021) problématisent.

L3 — Les grands absents lexicaux. Les absents du top 300 sont spectaculaires au regard de la littérature : « **biais** », « **discrimination** », « **équité** », « **justice** », « **audit** », « **surveillance** », « **pouvoir** », « **transparence** », « **incertitude** », « **jugement** », « **intuition** » n'y figurent pas. « Éthique » n'atteint que 34 occurrences, surconcentrées chez un seul répondant à profil académique. En revanche les entretiens sont riches d'un lexique juridico-gestionnaire : *risque* (51), *charte* (46), *juridique* (39), *contrôle* (30), *rgpd* (19), *sécurité* (21) ; et les cooccurrences du pivot « éthique » sont éloquentes : *charte* (8), *comité* (7), *transparence* (5), *démarche* (6). L'éthique existe, mais comme objet de gouvernance, pas comme problème : ce que la littérature problématise en termes de justice, le terrain le gère en termes de conformité. C'est le fondement empirique de la distinction éthique-problème / éthique-gouvernance érigée en résultat en 4.3.2 — et, en creux, le fondement du constat de 4.4.2 : le pouvoir est vécu et raconté, jamais nommé.

L4 — Une parole homogène. L'AFC ne concède que 7,4 % d'inertie à l'axe 1 et 6,8 % à l'axe 2 : le nuage est compact, aucun clivage lexical fort ne structure les entretiens. La CAH le confirme : la classe majoritaire agrège 14 des 24 répondants analysables, de secteurs très divers, autour d'un discours « moyen » du décideur RH face à l'IA — réflexif, modalisé, mêlant expérience d'usage et prudence. Cette homogénéité peut se lire de deux manières : comme discours institutionnalisé alimenté par le marketing des éditeurs, ou comme même stade de *sensemaking* — des praticiens interrogés au même moment de la vague d'IA générative parlent pareil. Le contraste avec une littérature polarisée (enthousiastes prescriptifs contre critiques) est lui-même un objet d'analyse : les praticiens n'ont pas encore importé la controverse académique.

L5 — Cinq manières de parler d'IA. Les classes de la CAH recoupent quatre postures documentées par la littérature — prudence juridique, déploiement productif, accompagnement, recrutement — et en font émerger une cinquième : le pôle prospectif/agentique, marqué par un sur-emploi massif de *agent* (41 occurrences observées pour 13 attendues) et le néologisme *agentisable*, sans équivalent académique dans le corpus documentaire. Inversement, le recrutement — thème le plus étudié de toute la revue — n'est l'univers lexical dominant que d'un seul répondant : l'agenda de la recherche n'est pas l'agenda vécu des DRH interrogés, pour qui l'IA arrive d'abord par la bureautique augmentée.

L6 — Deux mondes d'outillage. Les répondants nomment leurs outils, et ce sont des outils génériques : *copilot/copilote* (74 occurrences cumulées), *agent* (66), *claudé* (39), *gpt* (38), *chat* (40), *prompt* (20) — aucune trace lexicale des outils RH spécialisés (ATS, entretien vidéo, notation) qui constituent l'objet

principal de la littérature. Ce décalage a une conséquence de fond : les risques théorisés par la littérature sont attachés à des outils que le terrain n'utilise guère, tandis que les risques de l'outillage réel du terrain (confidentialité des données versées dans un LLM généraliste, dépendance, qualité des sorties) sont à peine couverts par la revue. *Formation* est par ailleurs un mot qui revient fréquemment (113 occurrences ; *ia + formation* : 46), là où « acculturation » est absent du top 300 — signe d'un traitement par l'appareil de formation classique plus que par la transformation culturelle que recommande la littérature du *sensemaking*.

G.3 Les apports discriminants remontés dans le corps du mémoire

Trois résultats seulement remontent dans le corps du texte, à leur place utile. Premièrement, le réseau lexical *décision–prendre–ia–humain–aide–finale* (L2), traduction exacte de la norme du dernier mot humain, mobilisé en appui de la section 3.7.3 et du verdict de confirmation de 4.2.1. Deuxièmement, les silences lexicaux (L3) : l'absence de « biais » du top 300 fonde la distinction éthique-problème / éthique-gouvernance (4.3.2), et l'absence de « pouvoir » fonde la formulation retenue en 4.4.2 — les DRH vivent la recomposition des pouvoirs sans la nommer ; c'est l'analyse qui la constitue en objet. Troisièmement, le vocabulaire émergent de l'agentisation (L5, L6) — « agent », « agentisable », « fermes d'agents » — sans équivalent académique dans le corpus, mobilisé en appui de 4.5.3.

G.4 Précautions d'interprétation

Quatre précautions bornent l'usage de ces résultats. (1) Le matériau est médié : comptes rendus plutôt que transcriptions, avec un effet possible de style d'enquêteur sur les classes périphériques de la CAH. (2) Un silence lexical n'est pas une absence de pratique : il signale un registre de langage, pas nécessairement un impensé — c'est précisément pour cela qu'il est interprété conjointement avec le codage thématique. (3) La validité des silences repose sur la neutralité de la grille d'entretien : aucune question ne contenait les mots « biais », « pouvoir » ou « *sensemaking* » (annexe B), et les comptages portent sur les verbatims des comptes rendus, non sur les rubriques d'analyse produites par l'outil de dépouillement, dont le prompt (annexe C) ne contraint pas le vocabulaire — les absences ne sont donc pas des artefacts de questionnement. (4) Les effectifs de certaines classes sont trop faibles pour autoriser une généralisation ; seules les régularités massives (L1, L2, L3) sont mobilisées dans l'argumentation du mémoire.

Annexe H. Annexe réflexive : l'usage de l'IA dans le traitement du mémoire

Un mémoire qui analyse la place de l'IA dans la fabrique de la décision se devait d'explicitier la place de l'IA dans sa propre fabrique. Cette annexe documente le protocole suivi — le mémoire pratique la supervision humaine qu'il décrit.

H.1 Le protocole d'assistance

Des outils d'IA générative ont été utilisés, sous supervision humaine constante, pour quatre familles de tâches : l'appui documentaire (synthèses préparatoires de textes intégralement lus par ailleurs, traduction et explicitation de formules et de définitions, vérifications croisées entre fiches de lecture et articles sources) ; l'appui au traitement du matériau (production des comptes rendus de dépouillement à partir des transcriptions à l'aide du prompt reproduit en annexe C, tri préparatoire des segments avant codage, calculs lexicométriques) ; l'appui rédactionnel (mise en forme, reformulations, contrôle de cohérence entre les parties) ; et l'appui logistique (mise au format des tableaux et annexes).

Trois catégories de décisions ont été systématiquement réservées au jugement humain, sans exception : les décisions analytiques (définition des thèmes de codage, affectation des segments, verdicts de la matrice de confrontation, formulation des conclusions et contributions) ; les décisions d'interprétation (rapprochement d'un verbatim et d'un concept théorique, lectures critiques des articles) ; et les décisions d'architecture (problématique, plan, ligne conductrice). Sur ces trois registres, l'IA a pu servir d'instrument d'instruction ou de contradicteur, jamais d'arbitre.

H.2 Le contrôle de littéralité des verbatims

Les verbatims constituent la matière probante du mémoire ; leur intégrité a fait l'objet d'un contrôle spécifique. Tout verbatim cité dans le corps du texte, dans l'analyse thématisée ou dans la matrice de confrontation a été recopié depuis le compte rendu d'entretien archivé dans le projet, puis vérifié, par confrontation automatisée au texte de sa source et par relecture, avant intégration : aucune citation n'a été reconstituée de mémoire ni générée par un outil. Les coupes sont signalées par [...], les incises de clarification par des crochets, et le niveau de langue d'origine est conservé sans correction. L'attribution (fonction, organisation) reproduit celle du compte rendu source.

H.3 Cohérence réflexive et limites

Ce protocole n'est pas une clause de style : il constitue une mise à l'épreuve interne des résultats du mémoire. Les risques identifiés par notre propre analyse — la sur-confiance et la complaisance de l'outil (4.3.3), la tentation de déléguer l'arbitrage (4.3.1) — ont été traités par les contre-mesures que le terrain lui-même nous a enseignées : vérification systématique des sources, hiérarchie de confiance explicite au profit du matériau primaire, et relecture croisée entre les trois membres de l'équipe. Deux limites demeurent : l'assistance de l'IA au dépouillement, même supervisée, a pu orienter l'attention vers certains segments plutôt que d'autres — le recodage croisé entre équipiers en est le correctif partiel ; et l'appui rédactionnel peut lisser le style au risque d'uniformiser l'expression — la relecture finale intégralement humaine en est le garde-fou.