



L'intelligence artificielle au service de l'inclusion et de la diversité : *levier stratégique ou défi pour les entreprises ?*

Etude réalisée dans le cadre du mécénat de compétences avec Accenture

2025

Introduction

En vue du Sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle qui se tiendra à Paris les 10 et 11 février 2025, la Communauté "Les entreprises s'engagent" a mené une étude auprès de 40 entreprises françaises de tailles et de secteurs variés, permettant d'interroger les entreprises sur leurs pratiques, leurs freins, leurs aspirations pour faire de l'IA un outil en faveur de l'inclusion et de la diversité en entreprise. Cette étude a été réalisée dans le cadre du mécénat de compétences avec Accenture.

L'arrivée de l'IA dans le monde du travail est une révolution sans précédent. D'abord, car elle transforme radicalement les méthodes de production : automatisation des tâches, rapidité d'exécution, efficacité, précision sans égale... L'IA permet dans un certain nombre de secteurs un gain de temps et de productivité. Ensuite, car son potentiel est exponentiel, les possibilités d'innovations ouvertes par l'IA semblent aujourd'hui presque infinies. Enfin, car son usage encore récent soulève des questions éthiques importantes pour les entreprises et leurs collaborateurs. Selon, une étude du FMI de 2024, 62 % des emplois des économies avancées présenteraient une exposition élevée à l'IA. 27 % des emplois en seraient fortement complémentaires et en bénéficieraient, tandis que l'IA pourrait se substituer à 33 % des emplois.

Pour la France, en alignant stratégiquement les avancées technologiques avec le développement des compétences de la main-d'œuvre, l'IA pourrait potentiellement générer une valeur économique supplémentaire de 362 milliards d'euros d'ici 2038¹. Cette approche repose sur une adoption équilibrée de l'IA en intégrant les nouvelles technologies tout en renforçant les compétences des collaborateurs, favorisant ainsi une croissance durable et une innovation continue. On constate d'ailleurs que les collaborateurs adoptent une posture active dans l'utilisation de ces technologies – les employés sont en demande d'IA et l'entreprise ne peut plus attendre : une étude menée par LinkedIn atteste que 75 % des sondés utilisent déjà l'IA au travail, dont 78 % qui apportent leur propre IA au travail (BYOAI)².

L'arrivée de l'IA dans le monde du travail est concomitante à l'installation depuis plusieurs années de politiques RH favorisant la diversité et l'inclusion. En témoigne, le passage de la barre symbolique des 100 000 entreprises engagées au sein de la Communauté "Les entreprises s'engagent" à la fin de l'année 2024. Si 87 % des entreprises considèrent l'inclusion comme un sujet prioritaire, c'est parce que les politiques Inclusion et Diversité participent directement à la productivité des entreprises : bien-être des collaborateurs décuplé, plus grande attractivité et rétention des talents, diversité de points de vues qui enrichissent les directions stratégiques de l'entreprise... En effet, l'Organisation Internationale du Travail estime que 75% des organisations favorisant la diversité de genre dans les postes à responsabilités observent une augmentation de leurs bénéfices de 5 à 20 %³.

Si le potentiel de l'IA semble illimité, il convient de s'interroger sur la façon dont l'IA peut être mise au service des politiques Diversité et Inclusion des entreprises, et accompagner la transformation de la fonction RH. C'est l'objet de cette étude, qui réalise un état des lieux à date des usages dans les entreprises.

Partie 1

L'IA, un levier au coeur de la stratégie RH des entreprises ?

Le potentiel de l'IA pour la fonction RH est largement identifié par les entreprises...

La fonction Ressources Humaines joue un rôle clé dans l'arrivée de l'IA dans les entreprises en accompagnant les organisations à se réinventer et se transformer en intégrant l'IA notamment dans les compétences, les rôles et l'accompagnement des collaborateurs. Elle prend également l'IA au sein de sa fonction telle que constaté avec les entreprises interrogées, et ce, sur l'ensemble du cycle de vie employé.

25%

Des entreprises françaises interrogées déclarent avoir un niveau de maturité « forte » dans l'adoption de l'IA au sein des pratiques RH

L'IA dans les RH ne se limite pas à simplifier les tâches administratives ; elle devient également un moteur de productivité organisationnelle. Grâce à des outils intelligents, les RH peuvent non seulement optimiser des processus critiques comme le recrutement, la formation ou la planification des effectifs, mais aussi favoriser une approche proactive qui aligne les objectifs des collaborateurs avec ceux de l'entreprise⁴. Par exemple, les systèmes d'IA tels que Microsoft Copilot permettent d'acculturer les équipes RH à des pratiques de gestion des talents plus efficaces tout en aidant à détecter les besoins en compétences émergentes. C'est ce qu'explique Idriss Bennani, co-fondateur de l'entreprise d'insertion RézoSocial : « L'IA nous permet de simplifier des tâches administratives complexes et chronophages. Grâce à des formats standardisés, la machine peut mettre en avant des éléments clés tout en générant automatiquement des fichiers prêts à l'emploi et surtout personnalisés. L'IA est ainsi un outil d'assistance pour les travailleurs sociaux, leur permettant de se concentrer sur l'essentiel : l'accompagnement humain. ».

En revanche, si la plupart des entreprises identifient un potentiel considérable de l'IA pour améliorer leurs pratiques et processus RH, **beaucoup d'entre elles se situent aux prémices d'une mise en œuvre de ces solutions** qui nécessitent par ailleurs d'avoir stabilisé certains prérequis (qualité de la donnée RH, définition d'une feuille de route précise en matière d'IA, ...). Nous constatons ainsi de **considérables disparités d'une entreprise à l'autre**, fondées notamment sur des degrés de maturité contrastés de la fonction RH en terme de transformation digitale, mais aussi de la stratégie globale d'entreprise sur les volets Data et IA. Nous relevons d'importantes disparités également en termes d'agenda IA des entreprises selon la taille de la structure, qui vient de facto impacter sa capacité d'investissement à l'échelle dans ce type de solution, ainsi que selon le secteur d'entreprise.

Parmi les entreprises qui ont aujourd'hui défini une feuille de route pour déployer l'IA dans la fonction RH et lancé de premières initiatives en la matière, **certains processus ressortent comme étant particulièrement propices à être augmentés par de l'IA**. C'est le cas du recrutement, où l'IA est employée pour faciliter le travail en amont des recruteurs et évaluer efficacement et objectivement l'adéquation des candidatures avec les fiches de postes.

La formation est également très impactée par l'IA, qui permet la création de visuels lors de la conception de supports de formation e-learning (un cas d'usage notamment déployé par Lidl), une traduction accélérée des contenus de formation, ainsi que la personnalisation des recommandations en formation à une maille individuelle. L'IA peut aider à **amortir les risques de recrutement** en identifiant des talents qualifiés souvent écartés par les filtres traditionnels, comme les **"hidden workers"** mis en lumière dans l'étude de Joe Fuller⁵. En élargissant les critères d'évaluation au-delà des expériences linéaires et des diplômes classiques, l'IA permet aux entreprises de **réduire le coût des mauvais recrutements** et d'optimiser l'intégration de profils sous-exploités, tout en renforçant l'inclusion et la diversité. L'IA est également utilisée dans la planification stratégique des effectifs, pour cartographier les compétences disponibles dans son organisation, identifier la demande et les évolutions marché pour alimenter la stratégie RH, ou encore anticiper l'attrition.

Mais si les entreprises utilisent de plus en plus l'IA dans leurs processus RH, c'est aussi à **des fins d'amélioration de l'inclusion et de la diversité au sein de ces processus.**

...qui portent une attention particulière à ce que ces investissements répondent à leurs ambitions inclusion et diversité

L'intelligence artificielle est aujourd'hui considérée comme un levier puissant pour favoriser l'inclusion et la diversité en entreprise en France. D'après notre étude, environ 29% des entreprises sondées considèrent que l'IA présente aujourd'hui un potentiel fort pour renforcer l'inclusion et la diversité, et 65% à horizon 5 ans. Et ce fort intérêt pour l'utilisation de l'IA à des fins d'inclusion et diversité se traduit déjà par des actions concrètes : **21 % des entreprises sondées ont déjà mis en place une approche et des solutions d'IA pour améliorer l'inclusion et la diversité et pour 24%, cela est prévu ou en discussion.** Leur mise en œuvre est surtout motivée par un besoin pour les entreprises de renforcer leur réputation en tant qu'acteur socialement responsable, mais aussi pour détecter et valoriser des talents diversifiés, suivi par un besoin d'assurer la conformité réglementaire et de maintenir un avantage concurrentiel lié à l'inclusion.

Le potentiel de l'IA comme levier pour renforcer l'inclusion et la diversité en France

% des entreprises ayant répondu sur le potentiel dans leur entreprise, total 100%

Aujourd'hui



Dans 5 ans



← 65% des entreprises sondées pensent que l'IA aura un potentiel fort ou très fort pour renforcer l'inclusion et la diversité en France à horizon 5 ans →

- Potentiel faible/très faible de l'IA comme levier pour renforcer l'inclusion et la diversité
- Potentiel moyen de l'IA comme levier pour renforcer l'inclusion et la diversité
- Potentiel fort de l'IA comme levier pour renforcer l'inclusion et la diversité
- Potentiel très fort de l'IA comme levier pour renforcer l'inclusion et la diversité



Mais l'IA est actuellement appliquée de façon hétérogène aux différents processus RH. Notre étude révèle que les processus les plus plébiscités pour se voir munis d'une composante IA sont **le recrutement, la formation, le développement de carrière, et l'intégration des collaborateurs**. Cela s'explique en partie par un important besoin métier lié à une évolution des compétences en constante accélération, dans un marché marqué par une intensification de la compétition pour les talents. Selon une étude réalisée par LinkedIn, **70% des compétences évolueront d'ici 2030** – un mouvement accéléré par l'arrivée de l'IA générative. En réponse à cela, les entreprises revoient leurs processus RH pour les articuler autour de la dimension « compétence », également garante d'une meilleure inclusivité car plus objective. Le recrutement par les compétences permet d'élargir le vivier de talents et de dévoiler tout le potentiel des candidats, jusqu'aux « hidden workers » qui sont généralement sortis du processus de recrutement très tôt avec une approche traditionnelle⁶. En levant les barrières de l'emploi et en recrutant des personnes aux expériences riches et variées, les organisations encouragent la diversité en leur sein. Ainsi, grâce à un recrutement centré sur les compétences, 11 fois plus de candidats sont identifiés dans le secteur de la tech en France (d'après LinkedIn).

Une vision partagée par **France Travail**, Stéphane Campion, Responsable Relations externes IA & Data de France Travail, explique que l'IA offre une opportunité clé pour améliorer l'employabilité et l'inclusion des personnes vulnérables, mais son potentiel sera pleinement réalisé seulement avec des efforts renforcés en formation et accompagnement pour réduire les inégalités d'accès. C'est pourquoi, France Travail mise sur l'IA depuis 2018 pour améliorer ses missions et services. France Travail exploite une large base de données et a mis en place un comité consultatif éthique pour garantir un usage responsable. L'IA est déployée à la fois pour soutenir les conseillers, simplifiant les processus et permettant un focus sur l'accompagnement humain, et pour aider les entreprises dans leurs recrutements via France Travail Pro. Trois leviers principaux sont utilisés : simplification des processus, augmentation du potentiel des collaborateurs avec des outils comme l'application Chat France Travail, et personnalisation à grande échelle. Des tests de l'outil Match FT, un assistant virtuel, ont été lancés pour faciliter la mise en relation entre candidats et conseillers. Ce dispositif vise à rendre l'emploi plus accessible et sur-mesure, tout en optimisant les ressources disponibles.

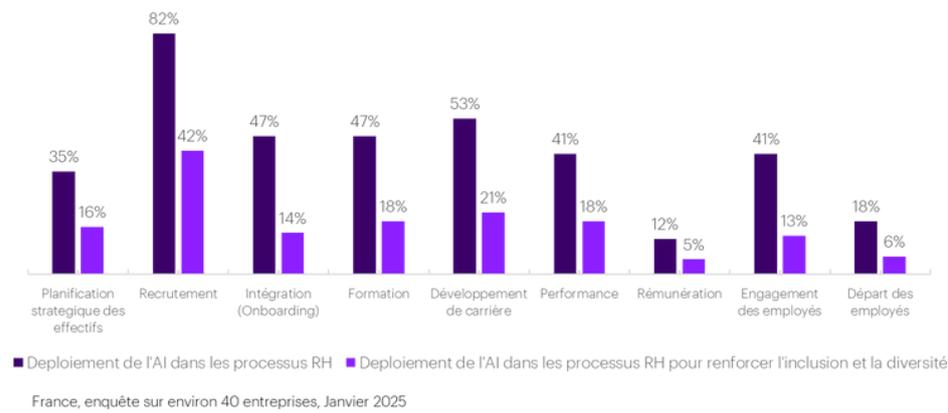
L'**APEC** fait partie des structures qui explorent activement le potentiel de l'IA pour améliorer le processus de recrutement et réduire les biais inhérents aux pratiques traditionnelles. L'IA est ainsi utilisée pour élargir les critères de sélection au-delà des filtres traditionnels tels que le diplôme ou l'expérience professionnelle, permettant ainsi de faire émerger des profils diversifiés qui pourraient autrement être ignorés. Une approche qui favorise l'inclusion, en se focalisant sur l'adéquation ou non d'un candidat au poste sur la base de ses compétences, et non pas sur des critères liés à son identité.

L'IA est également fortement utilisée dans le développement de carrière et la performance, pour donner accès à des opportunités de mobilité interne personnalisées en fonction des compétences et ainsi réduire les biais ; pour encourager la pratique du feedback grâce à des rappels, une aide à la rédaction ou encore des chat-bots ; pour aider les collaborateurs dans la définition de leurs objectifs individuels. Ces outils permettent ainsi de renforcer l'équité et l'égalité des chances en entreprise, et de mieux outiller et accompagner chaque collaborateur dans son quotidien.

A contrario, peu d'entreprises ont aujourd'hui déployé de l'IA appliquée à la rémunération, notamment en raison de contraintes éthiques et juridiques liées à la sensibilité des données, et une équité critique à garantir. Quelques cas existent cependant, par exemple dans la classification des emplois : l'IA permet d'analyser les données de marché et de proposer un modèle de rémunération compétitif et équitable. Les processus de sortie de l'entreprise ainsi que de planification stratégique des effectifs apparaissent également comme étant en marge de l'adoption de l'IA à des fins d'inclusion et diversité, le premier pour des raisons de priorisation en termes d'investissement, le second car ce processus nécessite une taille suffisamment critique de l'entreprise pour être ainsi outillé.

Le niveau d'adoption de l'IA dans les pratiques RH et I&D en France

% des entreprises ayant répondu avoir déjà déployé ou être en cours de déploiement de l'IA, total 100%



Ainsi, il ressort que de nombreuses entreprises ont clairement identifié le potentiel de l'IA pour améliorer l'inclusion et la diversité, avec certains processus RH particulièrement en avance de phase. Mais quels sont les cas d'usage les plus saillants ?

Partie 2

Etudes de cas : comment l'IA améliore-t-elle l'inclusion et la diversité dans les différents processus RH ?

Nous constatons que si l'amélioration de l'inclusion et diversité grâce à l'intelligence artificielle est rarement l'objectif premier de la mise en place de différents cas d'usage RH, c'est en revanche **un bénéfice clairement identifié par les entreprises**, et mesuré à travers des indicateurs dédiés. Ainsi, parmi les entreprises ayant déployé l'IA au sein de leurs processus RH, une amélioration conséquente des mesures liées à l'inclusion et à la diversité a pu être constatée. Nous allons ici évoquer trois cas emblématiques d'entreprises que nous avons interrogées dans le cadre de notre étude, qui ont été pionnières dans le déploiement de l'IA dans la fonction RH et bénéficient ainsi d'un recul sur l'efficacité de cette technologie.

Recrutement : L'intelligence artificielle au service d'un recrutement plus inclusif

Pour Pernod Ricard comme pour beaucoup d'autres entreprises, le processus de recrutement a été l'un des premiers processus RH à être optimisé grâce à l'intelligence artificielle. Avec deux objectifs : tout d'abord, il s'agissait de pouvoir améliorer l'expérience candidat en faisant gagner du temps aux recruteurs sur les tâches administratives, un temps qu'ils peuvent ainsi réinvestir dans leurs interactions avec les candidats. Le groupe avait également une volonté d'orienter son processus de recrutement sur la dimension compétences, et ainsi de recruter des profils plus divers en réduisant les biais humains.

Pour répondre à ces enjeux, Pernod Ricard a mis à disposition des outils d'intelligence artificielle à chaque étape clé du processus de recrutement :

- **Préparation du recrutement** : L'intelligence artificielle permet aux recruteurs de générer des fiches de poste de façon instantanée, sur la base d'informations préremplies. Ainsi, le groupe peut garantir une harmonisation des formats des offres d'emploi, avec un paragraphe sur les engagements I&D de l'entreprise inséré systématiquement et un langage inclusif utilisé dans chaque offre. Cet outil permet également aux recruteurs et aux managers de formuler des questions d'entretien objectives, dépourvues de biais et centrées sur les compétences recherchées.
- **Etude des candidatures** : Le groupe prépare le déploiement d'un outil qui, grâce à l'IA, permettra au recruteur d'anonymiser en un clic les données personnelles d'un candidat, permettant de se prémunir de potentiels biais lors de l'analyse des CV. Par ailleurs, une première analyse des CV reçus pourra également être réalisée directement par l'outil : l'IA compare les compétences demandées dans l'offre et celles détenues par le candidat, afin de classer les candidatures selon leur adéquation avec le poste. Ce classement permet ainsi un premier filtre des CV objectif et débiaisé axé sur les compétences de chacun, et d'élargir le champ des possibles en permettant à des candidats avec un parcours plus atypique de passer cette étape du processus.

Suite à la mise en œuvre d'outils d'intelligence artificielle à des étapes clés du processus de recrutement, Pernod Ricard commence à constater une amélioration de ses indicateurs liés à la diversité. En outre, l'IA a permis aux recruteurs de gagner un temps considérable tout en améliorant la qualité des candidatures retenues et en accélérant le processus de recrutement, optimisant ainsi l'expérience candidat et le pourvoi des postes.

Développement de carrière : L'IA comme vecteur de démocratisation de la mobilité interne, grâce à l'inférence de ponts entre les métiers

Depuis plusieurs années, Merck a placé l'intelligence artificielle au cœur de sa stratégie RH et s'est constitué une équipe dédiée Data & IA appliquée à la fonction RH, réussissant ainsi son passage à l'échelle sur la dimension IA. Aujourd'hui, Merck a déployé de nombreux cas d'usage sur la RH, et utilise notamment l'IA pour favoriser la mobilité interne et la rendre accessible à chacun.

A ce titre, l'entreprise utilise l'intelligence artificielle pour fournir à chaque collaborateur des recommandations de parcours de carrière et d'opportunités de mobilité en interne, sur la base des compétences et aspirations de développement renseignées sur le profil employé. L'outil réalise ainsi une inférence des compétences répliquables d'un métier ou d'une fonction à l'autre pour envisager et suggérer des passerelles interfonctionnelles, notamment celles qui n'auraient pas nécessairement été envisagées par l'employé. Par ailleurs, les collaborateurs ont également accès à des propositions de mentors internes personnalisées, leur permettant de travailler sur des compétences qu'ils aimeraient développer, ou de concrétiser une piste de mobilité interne en échangeant sur la réalité du poste envisagé.

Grâce à ces fonctionnalités basées sur l'IA, Merck a réussi à drastiquement augmenter le taux de mobilité interne de ses employés et à fortement diversifier le profil des candidats aux opportunités en interne, à la fois en termes de genre, de pays d'origine, ou encore de fonction ou métier. L'outil a également permis au groupe de démocratiser le mentorat avec des taux qui se sont fortement améliorés, particulièrement en interpays ou même en connectant des dirigeants seniors avec des jeunes entrants. En revanche, l'intervention humaine reste essentielle dans ces processus : pour 85 % des postes générés par l'IA, un collaborateur RH valide systématiquement les propositions faites par l'IA, afin de garantir leur pertinence et adéquation aux besoins stratégiques, et d'en assurer l'éthique. Ces usages de l'IA permettent par ailleurs aux employés comme aux managers de se défaire des idées préconçues du profil type pour un rôle donné, et d'envisager un vivier plus large d'offres et de candidats sur la base de leurs compétences, très souvent répliquables dans d'autres métiers, et ainsi réduire les biais individuels.

Bien-être au travail et engagement : L'IA pour favoriser l'inclusion dans l'espace de travail des personnes en situation de handicap

Chez Microsoft, les outils d'intelligence artificielle tels que Copilot M365 sont accessibles à l'ensemble des employés pour leur permettre d'être plus efficaces dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes. Mais l'intelligence artificielle est également utilisée pour favoriser l'inclusion dans l'environnement de travail des personnes minorisées, comme les personnes en situation de handicap ou les collaborateurs dont le français ne serait pas la langue maternelle. Elle est ainsi vectrice d'un meilleur engagement des collaborateurs et d'une meilleure égalité des chances.

En effet, les outils d'intelligence artificielle utilisés par Microsoft proposent des fonctionnalités clés pour renforcer l'inclusion, telles que :

- La dictée vocale, utile par exemple pour l'inclusion des collaborateurs ayant des troubles dys,
- Le sous-titrage automatique, permettant de favoriser l'inclusion des personnes porteuses d'un handicap auditif,
- La traduction automatique sur la base de la reconnaissance vocale, pouvant favoriser l'inclusion de personnes qui ne seraient pas complètement bilingues dans leur langue de travail,
- La suppression des bruits ambiants lors de réunions en ligne, pouvant favoriser l'intégration de personnes neuroatypiques, etc.

Ces outils basés sur l'intelligence artificielle permettent ainsi d'améliorer le bien-être au travail chez Microsoft et de réduire les inégalités auxquelles peuvent être notamment confrontées les collaborateurs en situation de handicap, renforçant ainsi l'équité. L'IA est ainsi fortement plébiscitée par Microsoft dans l'adaptation de poste de collaborateurs en situation de handicap pour son rôle d'amélioration de l'accessibilité numérique.

Partie 3

Les défis majeurs rencontrés par les entreprises dans l'atteinte de leurs objectifs d'inclusion et diversité grâce à l'IA

Bien que l'IA fasse preuve d'un fort potentiel avec plusieurs cas d'usages dont la valeur ajoutée pour l'I&D a déjà été démontrée, les défis restent nombreux. Selon notre étude, **55 % des entreprises citent le manque d'expérience et de connaissance des équipes en interne sur le sujet comme une barrière majeure**, suivi par le manque de visibilité sur les études de cas et exemples à l'échelle sur l'utilisation de l'IA. De plus, des préoccupations liées aux contraintes budgétaires, au manque de temps et à la confidentialité des données ainsi qu'un scepticisme des équipes en interne freinent l'adoption de l'IA dans les RH. Aussi, bien que 94 % des employés soient prêts à apprendre de nouvelles compétences pour travailler avec l'IA, seulement 6 % des entreprises ont mis en place des programmes de requalification à grande échelle⁷. Ces défis mettent en évidence l'écart entre la vision stratégique des entreprises et leur capacité opérationnelle à exploiter l'IA pour obtenir des résultats tangibles.

Les obstacles principaux les entreprises françaises rencontrent pour développer une IA qui favorise l'inclusion *Plus d'un choix possible*



De ce constat, deux enjeux apparaissent particulièrement critiques : se prémunir des biais inhérents à l'IA, pouvant ainsi reproduire ou exacerber des discriminations, et sécuriser l'adoption de cette technologie à l'échelle de l'entreprise.

Se prémunir des biais de l'IA pouvant entraver l'inclusion et la diversité

L'intelligence artificielle étant calibrée par des algorithmes et nourrie de données pouvant comporter des biais, elle est également capable de reproduire, voire d'amplifier, ceux-ci. Les incidents liés à l'IA augmentent d'année en année : ils ont connu une hausse de 32% depuis 2022, et ont été multipliés par 20 depuis 2013. Des incidents qui peuvent causer de graves dommages aux entreprises et réduire la valeur créée de plus de 31%⁸. En outre, malgré le fait que 95 % des employés reconnaissent la valeur de l'IA, 58 % s'inquiètent pour la sécurité de leur emploi et 60 % redoutent un stress accru lié à son utilisation, ce qui souligne le besoin de déployer une IA éthique⁹. Il est donc nécessaire pour les entreprises de sécuriser leurs outils d'intelligence artificielle pour garantir l'absence de biais, en analysant les résultats obtenus et en évaluant leur pertinence— un exercice qui peut s'avérer chronophage et qui nécessite d'avoir des utilisateurs engagés. Ainsi, de nombreuses entreprises qui ont investi dans l'IA se dotent d'équipes « Responsible AI » garantes de l'éthique et de l'absence de biais dans les solutions utilisées – c'est notamment le cas du groupe Schneider Electric, qui a établi un groupe de travail « Responsible AI » en charge d'assurer la conformité des solutions IA avec la législation européenne et d'en garantir l'éthique¹⁰. Il est également possible d'établir une charte data et/ou IA à l'échelle de l'entreprise, détaillant les règles et limites en matière d'éthique, relations sociales ou métier relatives à la mise en œuvre de tout cas d'usage IA, permettant ainsi de drastiquement accélérer la mise en œuvre de ces solutions tout en garantissant le côté responsable. Ainsi, Alexis Saussinan, SVP Stratégie RH, Expérience Employés, Data et IA chez Merck, nous explique que le groupe a pu « diviser par trois le temps nécessaire au déploiement d'un nouveau cas d'usage IA, tout en assurant des partenariats très forts avec les partenaires sociaux ».

Par ailleurs, la plupart des entreprises ayant déployé l'IA, proposent dans leurs formations IA à destination des collaborateurs une dimension « Responsible AI » leur permettant de comprendre les problématiques et risques éthiques liés à l'IA, et d'appréhender les bonnes pratiques dans son utilisation pour garantir

l'absence de biais. En effet, des biais peuvent également être engendrés par la façon dont les collaborateurs formulent leurs prompts lorsqu'ils utilisent les outils d'IA, ainsi les formations au prompting sont de plus en plus plébiscitées par les entreprises pour non seulement dériver une valeur optimale de leurs investissements dans les outils d'IA, mais également garantir l'éthique de ceux-ci.

Mais au-delà de la sécurisation des outils d'IA et de leur utilisation pour limiter les biais, il est également critique d'en maximiser l'adoption pour obtenir la valeur escomptée de chaque cas d'usage déployé.

Réussir l'adoption des cas d'usage basés sur l'IA

Parmi les entreprises que nous avons interrogées, plusieurs d'entre elles expliquent avoir dû renoncer à certains de leurs investissements dans l'IA faute d'adoption par les utilisateurs finaux. En effet, si les utilisateurs sont généralement au fait de la disponibilité de ces outils, il s'avère difficile pour les entreprises de changer durablement les habitudes de travail et de faire en sorte que les outils soient utilisés de façon systématique.

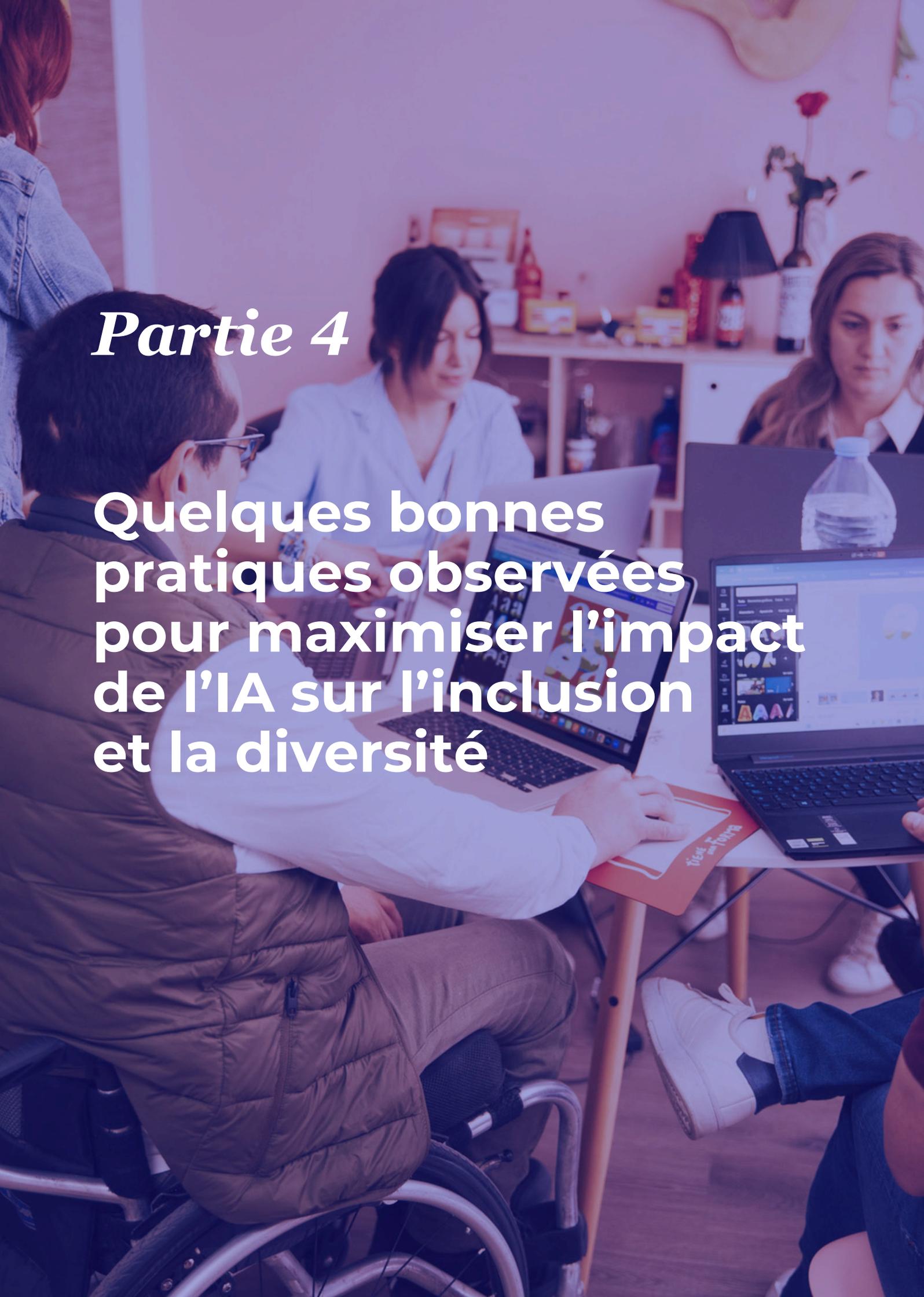
Ces difficultés d'adoption peuvent être dues à un déploiement trop rapide de différents outils d'intelligence artificielle, générant un changement trop important que les utilisateurs ont du mal à prendre en main – et ce parfois couplé à l'absence d'une gouvernance robuste permettant de structurer ces déploiements à l'échelle de l'entreprise et d'accompagner les collaborateurs de façon efficace. En outre, la déception de certains utilisateurs quant aux résultats obtenus lors de leurs premières utilisations peut être un frein supplémentaire à l'adoption : il est important de maîtriser l'« art » du prompt pour obtenir le meilleur résultat possible. Ainsi, la formation des utilisateurs, notamment au prompting, est un enjeu capital pour faciliter la prise en main de ces outils et en assurer l'adoption in fine, en expliquant clairement aux utilisateurs l'impact que l'outil aura sur leur façon de travailler, comment l'utiliser de façon optimale et quels sont les comportements attendus, et en leur permettant d'expérimenter avec les solutions.

De plus, il apparaît important de considérer le fait qu'il peut y avoir une forme d'attache aux tâches répétitives de la part des collaborateurs, qui leur permettent d'alterner entre des tâches nécessitant un fort effort de réflexion. Ainsi, ces dynamiques sont à prendre en compte dans le parcours d'adoption des utilisateurs et dans la mise en œuvre de l'IA pour ne pas surévaluer ce que les équipes sont en capacité d'absorber. En outre, la perte d'action humaine est une inquiétude récurrente. Pour Stéphane Campion, Responsable Relations externes IA & Data de France Travail, clarifier auprès des utilisateurs le rôle de l'IA en tant qu'allié et favoriser une hybridation des approches est critique : « l'IA doit être perçue comme un complément et non un substitut aux compétences humaines. »

Un autre enjeu critique pour garantir l'adoption est de définir l'approche pour inciter les collaborateurs à utiliser ces outils : au-delà de la communication, de l'engagement et de la formation, il est important d'établir des objectifs clairs pour que les collaborateurs ancrent réellement ces solutions dans leur quotidien, et afin de pouvoir mesurer cette adoption à terme.

Partie 4

Quelques bonnes pratiques observées pour maximiser l'impact de l'IA sur l'inclusion et la diversité



Dans le cadre de cette étude, nous allons développer trois axes majeurs qui permettent de maximiser les bénéfices de l'IA sur l'inclusion et diversité : la priorisation en amont de possibles cas d'usage en fonction du retour sur investissement (ROI) attendu, la mise en place d'une gouvernance robuste, et la définition d'une stratégie d'adoption permettant d'accompagner pleinement les utilisateurs.

Prioriser les cas d'usages potentiels en fonction du ROI escompté

Certaines entreprises ont lancé des projets liés à l'IA générative très tôt, encouragées par les nombreuses promesses sur les gains potentiels liés à ces solutions. Elles ont ainsi investi dans divers cas d'usages, mais ont fini par constater par la suite que tous n'auront pas porté leurs fruits. Désormais, ces entreprises pionnières adoptent une approche plus précautionneuse d'analyse et de modélisation en amont du potentiel retour sur investissement (ROI) des cas d'usages envisagés, ainsi que de l'appétence des utilisateurs finaux, afin de prioriser les investissements qui permettront de créer le plus de valeur pour l'entreprise. Ainsi Alexandre Piton, Directeur de la Transformation RH du groupe Pernod Ricard, recommande de « ne pas surestimer les gains de productivité possibles » et de ne pas « sous-estimer les défis liés à l'adoption par les employés ». Pour sélectionner des cas d'usage prioritaires, il est important de combiner une vision métier quantitative avec une analyse des besoins des utilisateurs, afin de ne pas surreprésenter l'un des deux éléments et être confronté par la suite à une absence de gains ou à des pertes financières.

En outre, il est critique pour les entreprises de réussir à mesurer l'impact des cas d'usage déployés à travers des indicateurs de mesure (KPIs) innovants, tels que l'évolution de la diversité des candidatures ou le taux de mobilisation des collaborateurs. Cependant, mesurer l'impact tangible de l'IA sur l'inclusion et la diversité reste un défi. Par ailleurs, une enquête montre que 56 % des entreprises en France se disent prêtes à relever les défis éthiques posés par l'IA générative, tandis que 30 % ne se sentent pas préparées et 14 % restent incertaines, soulignant l'importance de ces problématiques¹¹ dans la stratégie d'entreprise.

Des tableaux de bord basés sur l'IA pourraient permettre aux organisations de mieux suivre et interpréter ces données, aidant ainsi à démontrer la valeur générée. La plupart des entreprises que nous avons questionnées utilisent des indicateurs liés à la réduction des délais de recrutement par un meilleur ciblage des talents (nombre moyen de jours pour recruter un candidat), et à l'impact sur la culture d'entreprise (changement de perception dans les enquêtes sur l'inclusion et la diversité). Utiliser des KPIs innovants, tels que l'évolution de la diversité des candidatures, l'amélioration de l'accessibilité pour certains groupes et réduction de la fracture numérique ou encore l'amélioration de la productivité liée à l'inclusion, permettrait ainsi de mieux piloter ces transformations et de pouvoir ajuster la stratégie lorsque nécessaire.

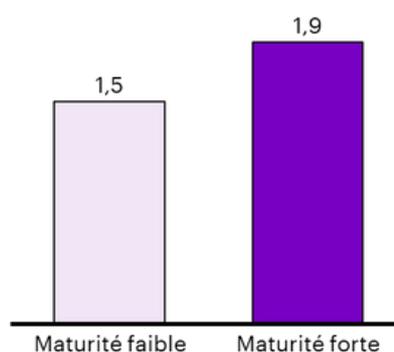
Etablir une gouvernance robuste

Les entreprises sondées dans le cadre de notre étude expliquent que la mise en place d'un modèle de gouvernance autour des sujets IA, dans la RH ou au-delà, est critique pour permettre la réussite de ce passage à l'échelle. En effet, plusieurs entreprises pionnières ont créé une équipe dédiée en charge d'impulser l'agenda IA en collaboration avec les différentes fonctions, dont la fonction RH. Cela permet par ailleurs d'avoir un budget IA centralisé et de prioriser les investissements à l'échelle de l'entreprise, en favorisant les cas d'usage les plus porteurs. D'autres entreprises adoptent une approche collaborative. La MAIF a par exemple créé une convention salariée sur l'IA générative. Un panel composé de collaborateurs tirés au sort a été constitué pour étudier les opportunités de mise en œuvre de l'IA dans l'entreprise. Ceux-ci ont bénéficié d'interventions d'experts externes et ont été amenés à rédiger des propositions étayées soumises ensuite à la direction générale pour étude. 39 propositions ont ainsi été construites par les salariés de la MAIF, sur des thématiques diverses comme l'éthique, l'impact environnemental ou l'emploi.

D'autres entreprises sondées ont mandaté une cellule de leur organisation pour être garante de l'inclusivité de l'IA – c'est notamment le cas du Digital & IA Ethics Board de Merck. Ainsi, établir une approche autour d'une gouvernance interfonctionnelle permet non seulement de garantir la création et la mise en œuvre d'une feuille de route IA cohérente, mais aussi de mieux pérenniser l'inclusion et la diversité. En effet, notre enquête montre que les fonctions les plus impliquées dans le développement de l'IA pour favoriser l'inclusion sont les **Directions des Ressources Humaines (RH)**, mais aussi les **Directions de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)**, les **Directions de l'Innovation**, et les **Directions des Systèmes d'Information (DSI)**. Il existe donc un lien entre le niveau de maturité des entreprises dans l'adoption de l'IA pour soutenir l'inclusion, et le nombre de départements impliqués dans ces réflexions. Cette transversalité est essentielle pour maximiser l'impact de l'IA sur les initiatives d'inclusion et diversité et garantir des résultats alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Dans cette logique, il est bénéfique de réfléchir à des modèles de gouvernance mêlant différentes fonctions, afin de favoriser l'inclusion par défaut et d'assurer l'absence de biais dans les outils d'IA.

Les entreprises qui atteignent un niveau de maturité élevé dans l'adoption de l'IA maximisent son impact sur l'inclusion en mobilisant un plus grand nombre de départements

En moyenne, les entreprises qui ont déclaré une maturité forte dans l'adoption de l'IA impliquent **1,9 départements** dans le développement de l'IA pour l'inclusion, contre **1,5 départements** pour celles avec un faible niveau de maturité.

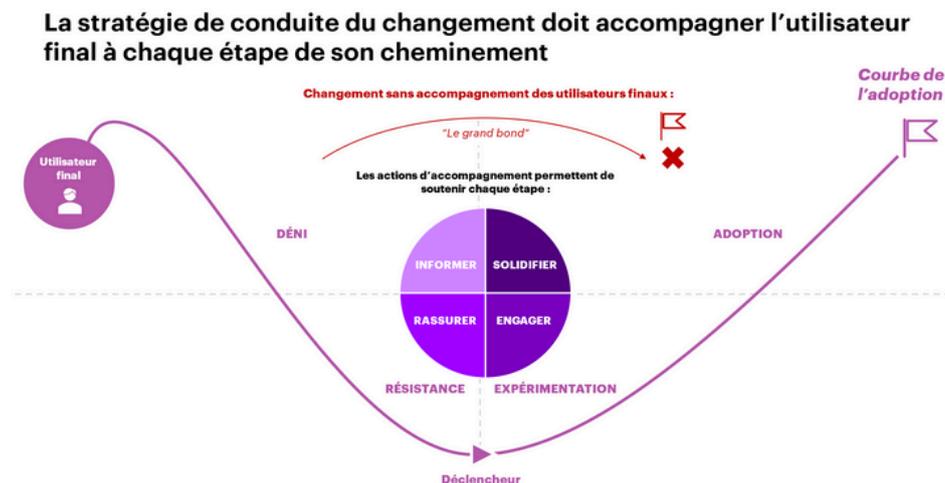


France, enquête sur environ 40 entreprises, Janvier 2025

Si les entreprises brisent de plus en plus les silos en interne pour réussir à s'emparer pleinement du pouvoir de l'IA, **seulement 25% des entreprises déclarent collaborer avec des organisations ou des experts externes** pour la mise en place de l'IA. Or une collaboration pluri-entreprises serait un moyen efficace d'investir dans des solutions disruptives et d'aller plus loin dans la réalisation du plein potentiel de l'IA au service de l'inclusion.

Accompagner les utilisateurs dans l'adoption des outils d'IA

Avant de déployer de nouveaux cas d'usage IA visant à renforcer l'inclusion et diversité, il est avant tout nécessaire de comprendre les étapes par lesquelles passent les utilisateurs pour les accompagner de façon optimale. En amont de la mise en œuvre d'un cas d'usage, l'utilisateur traverse une phase de déni puis de résistance, durant lesquelles il doit être acculturé pour saisir les enjeux et bénéfices escomptés de la solution, et être rassuré sur ses craintes potentielles et sur l'impact qu'aura le changement sur son quotidien. Ensuite, au moment du déploiement du cas d'usage, l'utilisateur est amené à naviguer une phase d'expérimentation au cours de laquelle il pourra prendre en main le nouvel outil d'IA, se familiariser avec, poser ses questions et améliorer son utilisation. Par la suite intervient une phase finale d'intégration, durant laquelle l'utilisateur doit être maintenu engagé pour réellement ancrer l'usage de la nouvelle solution dans ses pratiques quotidiennes, et permettent d'en réaliser la valeur ajoutée.



Ainsi, pour maximiser l'adoption, il convient d'engager les utilisateurs bien avant la mise en œuvre d'un cas d'usage donné, et ce jusqu'aux phases très avales. Définir une stratégie d'adoption robuste dès le lancement du projet est donc critique pour réussir ces déploiements, et ne pas être contraints d'adopter des actions plus correctives qu'intentionnelles par la suite.

Un vecteur clé d'engagement des utilisateurs est de leur conférer un rôle actif dans l'amélioration continue des outils d'IA, en les encourageant à évaluer la pertinence ou non des résultats fournis, créant ainsi un cercle vertueux de l'adoption à terme. A l'APEC, une communauté interne autour de l'IA a émergé de manière spontanée, réunissant plus de 250 collaborateurs. Cette initiative permet aux utilisateurs de partager les bonnes pratiques liées à l'IA dans leurs rôles respectifs et de renforcer l'expertise collective sur les usages de l'IA. Ce type d'approche favorise la prise en main des outils et soutient une adoption naturelle et pérenne au sein de l'organisation. En outre, l'APEC a mis en place des modules d'e-learning obligatoires pour sensibiliser ses collaborateurs à l'utilisation responsable de l'IA. En parallèle, des ateliers dédiés aux entreprises, comme il en existe déjà à destination des candidats, sont en cours de développement pour former les recruteurs à l'utilisation de l'IA générative dans leurs processus de recrutement. Des initiatives qui renforcent l'acculturation des collaborateurs et encouragent ainsi une adoption éthique de l'IA.

Conclusion

Il transparaît de notre étude que l'intelligence artificielle joue aujourd'hui **un rôle largement positif dans le renfort de l'inclusion et diversité en entreprise**, en étant pleinement intégrée dans les feuilles de route des directions des ressources humaines. En revanche, pour que ces bénéfices se réalisent, il incombe aux entreprises de sécuriser un certain nombre de prérequis. Elles doivent se doter d'une approche finement structurée pour déployer l'intelligence artificielle et ce au-delà de la fonction RH, comprenant des équipes garantes de l'éthique des outils IA, une gouvernance robuste et un réel investissement dans une stratégie de conduite du changement anticipée et efficace.

Il est cependant à noter que l'intelligence artificielle est une technologie en constante et rapide évolution qu'il faut avoir la capacité de pérenniser au fil des investissements, et qui nécessite un accompagnement fort des collaborateurs. Elle apparaît aujourd'hui comme un complément utile dans les RH, mais non un substitut aux compétences humaines.

Une augmentation de l'utilisation de l'intelligence artificielle au profit d'une meilleure inclusion et diversité est d'ailleurs fortement pressentie à horizon cinq ans, en particulier sur les dimensions engagement, planification stratégique des effectifs ou encore performance, en intégrant davantage la notion de compétences pour limiter les biais et ouvrir de nouvelles opportunités. Mais le processus de déploiement à l'échelle de l'intelligence artificielle pour favoriser l'inclusion reste un défi pour les entreprises, avec un retour sur investissement bien présent mais souvent difficile à quantifier.

Quelques questions pour amorcer vos réflexions...



- Quel est le niveau d'appétence pour l'intelligence artificielle par mes collaborateurs et ma fonction RH ?
- Mon entreprise a-t-elle défini et lancé une stratégie de déploiement de l'intelligence artificielle ?
- Avez-vous identifié des enjeux spécifiques en matière d'inclusion et diversité qui pourraient tirer parti de l'intelligence artificielle ?
- Avez-vous déjà déployé certains cas d'usage IA au sein de vos processus RH, et avez-vous identifié des opportunités pour renforcer davantage l'inclusion et diversité ?
- Disposez-vous d'une infrastructure et d'une gouvernance data robuste qui vous permettrait de pouvoir rapidement tirer des bénéfices de l'IA ?
- Si vous disposez déjà d'une gouvernance à l'échelle de l'entreprise autour des sujets IA, la fonction RH y est-elle représentée ?

Méthodologie de l'étude

Cette étude s'appuie sur une approche combinant des méthodologies qualitatives et quantitatives, pour analyser l'impact de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques RH, notamment en matière d'inclusion et de diversité. L'objectif est de fournir des éléments détaillés sur les niveaux de maturité des entreprises françaises dans l'adoption de l'IA au sein des fonctions RH.

- **Entretiens qualitatifs avec des entreprises participantes**

Des entretiens approfondis ont été menés avec des responsables RH et des cadres exécutifs provenant de diverses organisations, incluant France Travail, APEC, Crosslog, LinkedIn, Lidl, Microsoft, Merck, MAIF, Pernod Ricard, et RézoSocial. Ces entretiens visaient à comprendre les pratiques actuelles et les opportunités futures dans l'utilisation de l'IA pour renforcer l'inclusion et la diversité. Les données recueillies ont été analysées à l'aide d'outils d'IA générative pour identifier les thèmes clés, ainsi que les relations entre stratégies RH et objectifs d'inclusion.

- **Enquête quantitative auprès de 40 entreprises**

Une enquête intitulée "**Utilisation de l'IA dans les RH pour renforcer l'inclusion et la diversité**" a été menée pour évaluer les activités des entreprises françaises en matière d'adoption de l'IA. L'analyse s'est appuyée sur des outils avancés de modélisation des données pour explorer les liens entre les réponses des participants et leurs niveaux de maturité organisationnelle.

- **Composition de l'échantillon**

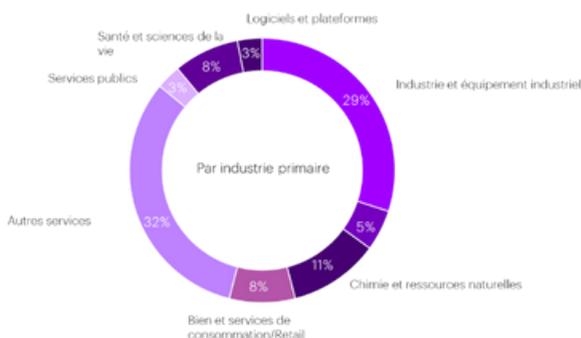
Les entreprises interrogées représentent une diversité en termes de taille, de secteurs d'activité et de rôles des participants, permettant une vue globale et représentative :

- **Taille des entreprises** : La majorité des participants proviennent de grandes entreprises, avec une belle représentation des PME. Tous les secteurs d'activité sont représentés.
- **Rôles des participants** : Les répondants incluent des responsables RH/DRH (42 %), des DSI et responsables du développement (18 %), ainsi que des dirigeants occupant d'autres fonctions stratégiques (38 %).

- **Analyse des données par IA générative et modélisation**

Les données qualitatives et quantitatives collectées ont été intégrées dans des modèles d'IA avancés pour identifier des corrélations entre les pratiques actuelles et les résultats en matière de diversité et inclusion. Cette approche a permis de mieux comprendre comment l'IA contribue à transformer les pratiques RH et à améliorer la performance organisationnelle.

Structure de l'échantillon



A propos de la Communauté “Les entreprises s’engagent”

Première coalition publique-privée dédiée à l’engagement des entreprises sur les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, la Communauté “Les entreprises s’engagent” regroupe plus de 100 000 entreprises autour de 10 axes prioritaires (jeunes, handicap, sobriété, seniors, quartiers prioritaires, lutte contre la récidive, sport, lycées professionnels, achats inclusifs, réfugiés) et de 101 clubs départementaux.

Grâce à des solutions d’accompagnement pour les entreprises de toutes tailles, de tous secteurs et de tous les territoires de France, le groupement d’intérêt public accompagne les entreprises et dirigeants à agir et s’engager concrètement sur le territoire.



Références

¹ Accenture, 2024 Shaping the Future : Strategic Paths for Generative AI in France's Economic and Employment Landscape

² <https://www.linkedin.com/pulse/byoait-78-professionals-bring-own-ai-tools-work-new-moxie-zhang-fztlc/>

³ Le Figaro La mixité bonne pour les affaires et l'économie selon l'ONU <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/la-mixite-bonne-pour-les-affaires-et-l-economie-selon-l-onu->

⁴ Accenture, The productivity Payoff 2024

<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-3/Accenture-The-Productivity-Payoff.pdf#zoom=40>

⁵ HBR, Joseph Fuller and Manjari Raman, The high cost of neglecting low wage workers, 2023 The High Cost of Neglecting Low-Wage Workers

⁶ Accenture, Hidden Workers <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/r3-3/pdf/pdf-169/accenture-hidden-worker-report.pdf>

⁷ Accenture, Work, Worker, Workforce, 2024

<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Accenture-Work-Can-Become-Era-Generative-AI.pdf>

⁸ Accenture, Responsible AI from Risk Mitigation to Value Creation

<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-3/Accenture-Responsible-AI-From-Risk-Mitigation-to-Value-Creation.pdf>

⁹ Accenture, Work, Worker, Workforce, 2024

<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Accenture-Work-Can-Become-Era-Generative-AI.pdf>

¹⁰ Schneider Electric, Responsible and ethical AI- process automation has its part to play, 2023

<https://www.se.com/za/en/about-us/newsroom/news/press-releases/responsible-and-ethical-ai-process-automation-has-its-part-to-play-64fd82b37f057de81c03e75d>

¹¹ Employee Pulse of Change, January 2025



Pour plus d'informations,
rendez-vous sur
www.lesentreprises-sengagent.gouv.fr