

# IA : le travail réinventé en mode accéléré



ÉDITION  
**2026**

PARLONS  
RH EN COLLABORATION  
AVEC PARLONS RH

EN PARTENARIAT AVEC

cegid

COFOMO

INNOCOVA

HALFSERIOUS

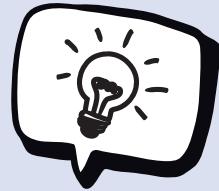
servicenow



SIGMA-RH

## ÉDITO

# L'IA, une révolution humaine



L'année 2026 marque une accélération décisive dans l'adoption de l'intelligence artificielle. Si l'on parle communément de l'IA, il faudrait en réalité parler des IA. Ce stade avancé du développement informatique et de l'exploitation massive des données bouleverse l'ensemble de nos repères : l'économie, la circulation des idées et de l'information, la vie quotidienne, l'organisation du travail, le marché de l'emploi, les métiers et les compétences.

Les IA interrogent à la fois l'expertise des entreprises, leur chaîne de valeur, leurs modèles de revenus, et chacun d'entre nous. Leurs impacts sont si vastes qu'ils traversent toutes les sphères de nos vies et saturent l'actualité, tous secteurs confondus. Cette transformation mondiale s'accompagne de niveaux très variables de perception, de compréhension et de maturité.

Tout le monde en parle. Mais jusqu'à présent, les données faisaient défaut pour brosser un portrait précis de l'impact de l'IA sur la fonction Ressources Humaines (RH) au Canada. C'est précisément l'ambition de ce premier Baromètre de l'IA en RH.

**Alors que les dirigeants d'entreprise adoptent des stratégies dites AI-First, les décideurs RH généralement actifs en coulisses se retrouvent dorénavant en première ligne.**

Ils recrutent des compétences rares en IA. Ils déplacent rapidement des formations sur les compétences émergentes. Ils repensent les stratégies de main-d'œuvre. Ils accompagnent un changement devenu permanent.

À l'avant-poste de cette révolution, les leaders RH jouent un rôle inédit de veille et de structuration des modèles organisationnels. Tandis que certains emplois s'effacent, que des agents IA s'intègrent aux processus de travail et que de nouvelles automatisations s'imposent, les organisations sont contraintes de se redéfinir. La transformation à l'ère des IA est à la fois technologique et humaine – profonde, systémique, et d'une rapidité sans précédent.

Du Vibe Coding à l'IA prédictive, en passant par l'IA agentique, ce sont des dizaines de nouveaux concepts à comprendre collectivement, à inscrire

dans une vision stratégique, puis à orchestrer pour réinventer le travail et les organisations augmentées.

### Où en sont les professionnels RH dans l'adoption des technologies fondées sur l'IA?

- Dans quelle mesure l'IA transforme-t-elle les services RH?
- Comment la fonction RH perçoit-elle son avenir face à ce bouleversement majeur?

Cette première édition vise à brosser un portrait rigoureux et factuel de l'IA en RH à l'échelle canadienne, en s'appuyant sur des données probantes :

- Nous avons mené une grande enquête pancanadienne et avons collaboré avec Parlons RH, à l'origine de la première enquête du genre en France afin d'enrichir notre analyse. Les contrastes comme les convergences observés sont particulièrement révélateurs de nos réalités culturelles.
- La richesse des résultats ne nous a pas déçus. Ils dessinent une fonction RH lucide face aux occasions d'efficience, consciente de son rôle central dans l'accélération humaine. Si son rôle de soutien est acquis, celui de copilote stratégique pourrait bien s'affirmer. L'expertise en comportements humains apparaît déjà comme un levier clé pour négocier les virages serrés dans lesquels nous sommes engagés.

Nous souhaitons également que ce Baromètre serve de guide aux équipes RH afin de les aider à naviguer dans cette nouvelle réalité, grâce à de nombreux éclairages d'experts.

Nous remercions chaleureusement les décideurs RH, les experts, les partenaires et les commanditaires qui ont contribué à ce premier Baromètre de l'IA en RH au Canada.

### L'accélération est amorcée. À vous de jouer !



**JEAN-BAPTISTE AUDRERIE**

Co-fondateur de NexaRH  
Psychologue organisationnel,  
analyste de l'industrie HR TECH



## SOMMAIRE



# 4

Le Baromètre en un  
**Clin D'œil**

# 6

En résumé  
**La marche de l'IA en  
RH est bien engagée**

# 8

**SECTION 1**  
L'adoption de  
**L'IA en RH**

# 39

**SECTION 6**  
Pistes de réflexion pour une  
**feuille de route** IA en RH

# 16

**SECTION 2**  
Les **niveaux**  
d'usages en IA

# 46

**Conclusion**

# 24

**SECTION 3**  
RH : **acteur ou témoins**  
de changement ?

# 47

**Échantillon et  
méthodologie**

# 27

**SECTION 4**  
Risques et limites : l'IA sous  
**surveillance** rapprochée

# 50

**Postface**

# 33

**SECTION 5**  
La fonction RH, à **l'abri de  
la transformation?**

# 51

**Glossaire et  
notes techniques**

# Le Baromètre en un clin D'œil

## ATTITUDE GLOBALE

**1 répondant  
sur 2**

indique connaître l'IA  
assez bien, voire très bien

**64 %**

estiment que le déploiement des  
outils IA dans la fonction RH est  
une tâche assez, voire très difficile

**91 %**

**des professionnels RH**  
perçoivent l'IA comme une  
opportunité pour la fonction RH

**69 %**

**des professionnels RH** se  
disent confiants dans l'avenir de  
leur organisation à l'ère de l'IA

## ADOPTION

Près de  
**2 organisations  
sur 3** ont déployé au  
moins une formation en IA dans  
le service RH au cours des trois  
dernières années

**67 %**

**des professionnels RH**  
utilisent déjà l'IA à titre individuel

**3 des 7** principaux  
usages RH de l'IA portent sur  
la génération de contenu écrits  
(réécriture de courriel, réécriture  
de compte-rendu, synthèse),  
devant les usages de création  
visuelle, d'automatisation et  
d'analyse prédictive

**66 %**

des RH utilisent  
l'IA pour le  
recrutement,  
tandis que  
l'utilisent pour la  
formation et le  
développement  
des compétences

**57 %**

## RISQUES ET LIMITES

# 76%

**des RH** considèrent que l'absence d'une stratégie claire est le principal frein au déploiement de l'IA

# 91%

**des professionnels RH** redoutent les conséquences de l'IA en matière de confidentialité et de respect de la vie privée

## MISE EN ACTION

# 64%

**des répondants** estiment que l'IA a déjà transformé la pratique des RH

# 30 %

**des professionnels RH** jugent que leur métier va être largement transformé par l'IA d'ici trois à cinq ans

# 66 %

**des organisations** ont mis en place au moins une action visant à encadrer et gouverner le déploiement de l'IA

# 40 %

**des répondants** prévoient une hausse de leur budget en technologie RH et IA en RH en 2026



**EN RÉSUMÉ**

# La marche de l'IA en RH est bien engagée



On prête souvent à la fonction RH une posture prudente face aux innovations technologiques. Ni frileuse, ni en opposition, mais en vigilance constante, dictée par la responsabilité humaine, sociale et réglementaire qui lui incombe. Pourtant, ce baromètre révèle un renversement de perception majeur : l'intelligence artificielle n'est plus vue comme une menace, mais comme une opportunité stratégique pour les RH. Une opportunité largement reconnue et assumée.

Mieux encore, les répondants au premier Baromètre de l'IA en RH au Canada expriment une confiance élevée dans l'avenir de leur organisation. La fonction RH n'est pas en retrait. Elle est disponible, engagée et prête à contribuer. Le passage de la réflexion à l'action est enclenché.

Un constat s'impose avec clarté : l'usage individuel de l'IA précède l'usage organisationnel, qui lui-même devance l'usage formel au sein des fonctions RH. La transformation s'opère d'abord par le terrain, par l'initiative individuelle, bien avant d'être structurée par le sommet. Les utilisateurs avancent. Les directions observent, cadrent et préparent. Là où l'entreprise n'a pas encore fourni d'outils, les employés ont trouvé leurs propres solutions. L'IA s'est invitée dans le quotidien du travail, sans attendre les feuilles de route.

Pendant que les travailleurs du savoir intègrent l'IA dans leurs pratiques quotidiennes, les départements RH tardent encore à l'adopter pour leurs propres processus. Comparativement à d'autres grandes fonctions de soutien, l'IA demeure faiblement intégrée aux processus métiers RH. Les gains observés relèvent davantage de micro-efficiences individuelles que de véritables transformations opérationnelles.

## **CHATGPT EST L'ARBRE QUI CACHE LA FORêt DES IA**

Le phénomène du Shadow AI illustre cette adoption spontanée, diffuse et difficile à contrôler, comme en témoigne le recours aux assistants conversationnels utilisés sans cadre, sans gouvernance, parfois sans autorisation. Or, les enjeux sont bien réels : sécurité de l'information, protection des données sensibles, conformité réglementaire, mais aussi capacité des organisations à répondre rapidement à une demande devenue massive.

L'IA générative a profondément démocratisé l'accès aux assistants conversationnels (ChatGPT, Microsoft Copilot, Google Gemini, etc.). Les « IA de poche » se sont imposées comme des outils du quotidien. Elles produisent un effet de halo puissant : les bénéfices sont immédiatement perceptibles à l'échelle individuelle, mais les organisations peinent encore à démontrer des gains mesurables, structurés, et un retour sur investissement clair, notamment pour les solutions intégrées à l'environnement de travail.

Aujourd'hui, l'IA est massivement utilisée pour traduire, reformuler ou encore résumer des courriels, des conventions collectives et autres documents. En revanche, les usages plus avancés comme l'analyse de données, l'automatisation de processus, la relecture de code ou la veille réglementaire demeurent marginaux. Un paradoxe subsiste toutefois : de nombreux utilisateurs se sont appropriés des capacités qu'ils ne maîtrisaient pas auparavant. L'apprentissage est en cours, souvent informel, parfois invisible, mais bien réel.

Dans ce contexte, les petites et moyennes entreprises apparaissent plus agiles. Moins contraintes par des architectures complexes et des politiques de conformité lourdes, elles adoptent l'IA de façon plus rapide et plus directe. Pourtant, même là, les usages réellement intégrés aux flux de travail RH restent rares, alors même que le marché des technologies RH se dit prêt à offrir des solutions sécurisées, interopérables et industrialisables.

Sans surprise, le recrutement et la formation concentrent les usages les plus avancés. Rédiger des descriptions de poste sans biais, préparer des questions d'entrevue, structurer des parcours pédagogiques ou concevoir des plans de formation font désormais partie des usages courants. L'IA s'installe là où le contenu, la rédaction et la structuration cognitive sont au cœur de la valeur ajoutée RH.

## ARCHITECTES ORGANISATIONNELS EN PUISSANCE

Les attentes autour de l'automatisation du travail clérical et de la transformation des métiers sont immenses. Paradoxalement, c'est précisément cette révolution qui replace les RH au centre du jeu organisationnel. Observateurs attentifs, parfois critiques, souvent sollicités, les décideurs RH sont aujourd'hui appelés à accompagner le changement, à former, à rassurer, à structurer. Ils devront surtout anticiper les transformations profondes des emplois déjà engagées, qui exigent une capacité à redessiner les organisations, à concevoir des équipes augmentées par l'IA, à orchestrer une main-d'œuvre hybride – humains et agents IA – et à faire évoluer les styles de gestion.

À mesure que les investissements technologiques s'intensifient, l'adoption sécuritaire devient une condition non négociable de réussite. Les budgets en technologies et en IA RH se maintiennent ou augmentent, alors même que la question du retour sur investissement demeure secondaire, souvent éclipsée par la pression des usages individuels et des attentes opérationnelles.

Dans ce nouvel équilibre, les décideurs RH disposent d'un atout stratégique majeur. Conseillers en éthique, en conformité, en protection des données, mais aussi experts des comportements humains et organisationnels, ils détiennent une légitimité unique. Une expertise devenue indispensable pour éclairer les décisions structurantes, bien au-delà du seul périmètre RH.

**« L'IA est un stagiaire en développement grand V : rapide, utile, mais à superviser. »**



## SECTION 1

# L'adoption de L'IA en RH

## CHIFFRES-CLÉS



**99 % des professionnels RH**

disent connaître au moins un peu l'IA

**91 %** considèrent l'IA comme une opportunité

**44 % des répondants** considèrent qu'ils connaissent l'IA assez bien, voire très bien

Seulement **1 RH sur 10 considère** l'IA comme un risque, voire une menace

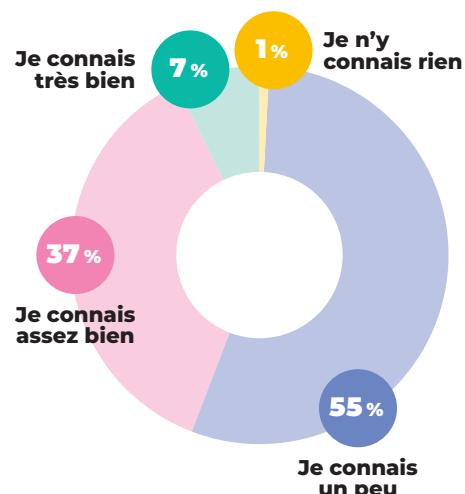
## 1.1. UNE POPULARITÉ CROISSANTE, MAIS UNE DÉMARCHE ENCORE TROP INDIVIDUELLE

Plus d'un tiers des professionnels RH sondés disent connaître assez bien l'IA et ce, principalement grâce aux outils de type ChatGPT. 37% disent connaître assez bien l'IA. En peu de temps, les RH sont ainsi passés du stade de contemplation à celui de l'action avec l'usage individuel au travail.

Le principal constat est que l'attitude globale des RH vis-à-vis de l'IA est aujourd'hui majoritairement positive puisque 91 % des répondants la considèrent comme une opportunité.

Ce changement de perception des avancées technologiques est également attribuable à l'IA générative, ou « IA de poche », qui a démocratisé l'usage quotidien, prenant de vitesse les plateformes d'IA des organisations. Perçue comme « une bonne amie », l'IA générative rend service à tous pour rédiger des courriels ou des politiques d'entreprise, traduire des textes, transcrire des réunions, ou résumer de grandes quantités de documents.

## ► GRAPHIQUE 1

**Q7. Comment évaluez-vous votre connaissance de l'IA?**

C'est presque un plébiscite pour l'IA en RH. Le vent a tourné, comme dans tous les départements et dans le monde. Nous sommes sortis de la vallée de l'incompréhension pour entrer sur les grandes plages de l'IA.

Seulement 3 % des répondants se montrent craintifs à l'égard de l'IA et la voit comme une menace, tandis que 6 % considèrent que c'est un risque à courir. Alors que les nouvelles économiques relaient des risques pour l'avenir de l'emploi, les outils IA aident au quotidien.

Cela ne signifie pas pour autant que les risques ont disparu des préoccupations d'entreprise. Mais la mutation est enclenchée : il existe un appétit pour l'IA en RH, comme il y a eu un appétit pour le téléphone mobile ou le commerce en ligne auquel il faut répondre avec des solutions sécuritaires et faciles d'usage.

**CHIFFRES-CLÉS**

**88 % des répondants** indiquent avoir mis en place des formations

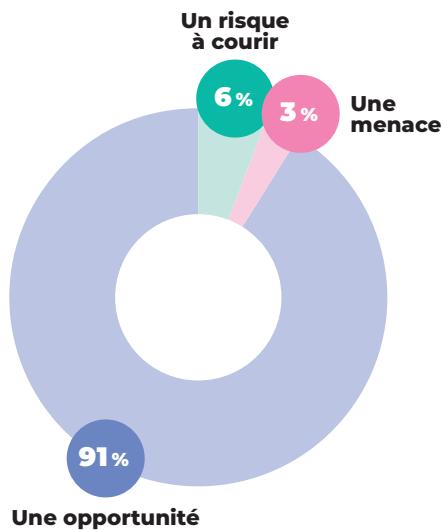
**44 % des répondants** indiquent avoir désigné une personne référente en IA

**1 entreprise sur 3** a établi une gouvernance IA en interne

**29 %** ont un plan stratégique en IA

**49 % des RH** jugent que leur département est en retard dans l'adoption de l'IA, en comparaison aux autres organisations

## ▶ GRAPHIQUE 2

**Q25. Pour la fonction RH, l'IA est-elle plutôt :**

Cette attitude positive ressort également à la lecture des commentaires laissés par les 336 répondants. Spontanément, deux répondants sur trois évoquent l'efficacité, la production et les gains de temps. Nous pourrions dire que les répondants adoptent une approche maximaliste. L'IA est l'allié d'une productivité retrouvée. D'ailleurs, le second thème est l'automatisation. Le délestage clérical devient presque un cliché. Les attentes à l'égard des outils sont donc très grandes.

Les sujets les moins spontanément cités ne veulent pas dire qu'ils ne sont pas importants. On retrouve ainsi les enjeux environnementaux liés à l'IA (empreinte carbone élevée, serveurs gourmands en électricité) ou encore le « techno-stress » et la difficulté de se sentir à jour et compétent dans un domaine émergent et très évolutif.

## ▶ TABLEAU 1

**Analyse des commentaires**

Fréquence approx. (sur 336)

■ TOP 3 ■ FLOP 3

**Efficacité, productivité, gain de temps**

Réduction de la charge administrative et accélération des tâches

**210-230**

« gagner du temps » « efficience »  
« productivité »

**Automatisation des tâches à faible valeur**

Automatiser le transactionnel et les tâches répétitives/chronophages

**160-180**

tri de CV, rédaction initiale, comptes rendus, traductions

**Recentrage stratégique et humain**

Délestage administratif pour investir dans l'accompagnement, le coaching, la relation

**120-150**

« se concentrer sur l'humain »  
« rôle plus stratégique »

**Stress techno, surcharge**

Vitesse du changement, incertitudes

**8-12**

« techno-stress » « difficile à suivre »

**Clarification IA vs LLMs**

Distinction des paradigmes, rejet de certaines approches

**6-10**

« confusion IA et LLMs » « boring AI interne »

**Impact écologique**

Coût environnemental, usage limité

**3-6**

« coût écologique, limiter mon usage »

## 1.2. DES FONDATIONS ORGANISATIONNELLES EN DEVENIR

Si on prend un angle organisationnel, on remarque que l'adoption s'est accompagnée de formations offertes par les entreprises. Mais surtout, les petites organisations ont déclaré avoir autant formé que les grandes. Plus agiles, elles se sont emparées des IA génératives pour en faire des outils de productivité individuelle.

### Beaucoup d'auto-formation

On constate ainsi une courbe en U pour les formations en IA selon la taille des organisations. Selon les répondants, les grandes entreprises (1000 employés et plus) ont autant formé en IA que les petites entreprises (moins de 250 employés); celles ayant le moins formé seraient les entreprises entre 250 et 1000 employés.

Étant donné l'étendue des usages individuels et l'attitude positive à l'égard de l'IA, on peut se demander si l'effort de formation des entreprises est à la hauteur des enjeux de sécurité et de la multitude de concepts à assimiler pour bien utiliser les IA génératives et la vague d'IA agentique qui déferle chez les éditeurs technologiques.

Seuls 22 % n'ont rien mis en œuvre pour leurs équipes.

Dans le contenu de formation, les techniques de prompts (instructions pour l'IA générative) n'ont été proposées qu'à 37 %. Dans le cas des formations spécifiques sur des IA métiers, on tombe à 15 %. Ceci témoigne de la prédominance des outils d'IA générative polyvalents comme ChatGPT ou Microsoft Copilot sur les IA intégrées aux ERP, CRM et autres SIRH.

Au-delà de la technique de prompts, c'est la compréhension de la nature profonde de ces IA qui doit interpeller le sens critique des utilisateurs et des directions RH pour en comprendre les limites et l'impression d'intelligence qui s'en dégage.

**La pratique individuelle de l'IA de poche incite les répondants à dire qu'ils connaissent l'IA. Mais les pratiques individuelles ne sont pas toujours aussi robustes ou soutenues qu'un usage professionnel.**

En matière de structuration et de pilotage des IA, les organisations avancent en ordre dispersé, selon leur taille. Si les grandes entreprises indiquent avoir désigné une personne référente en IA (18 %) et avoir établi une gouvernance (18 %), 8 % d'entre elles n'ont pris aucune initiative structurante pour préparer l'arrivée et exploiter les IA. Ce chiffre monte à 19 % pour les petites entreprises.

**Les grandes entreprises se préparent, avec toute leur complexité, tandis que les petites organisations ont recours à l'IA de poche ou laisse leurs professionnels s'en saisir sans se donner de cadre formel.**

► GRAPHIQUE 3

### Q18. Au cours des trois dernières années, avez-vous été amené à déployer, au sein du service RH, des formations relatives aux thèmes suivants :

|  |      |  |
|--|------|--|
| La compréhension et l'utilisation de l'IA                        | 58 % |  |
| Les techniques de prompt avec l'IA générative                    | 37 % |  |
| L'utilisation d'outils génériques et individuels d'IA générative | 32 % |  |
| Aucun, non/rien  | 22 % |  |
| L'utilisation d'outils IA métier spécifiques                     | 15 % |  |
| Autres   | 2 %  |  |

► GRAPHIQUE 4

### Q6. Votre organisation a-t-elle :

Une personne désignée pour piloter l'IA

**44 %**

Une équipe interne formée à l'IA

**34 %**

Une gouvernance IA

**33 %**

Aucun de tout cela

**33 %**

Un plan stratégique IA

**29 %**

Du financement spécifique pour soutenir les projets IA

**23 %**

Un plan d'investissement en IA

**16 %**

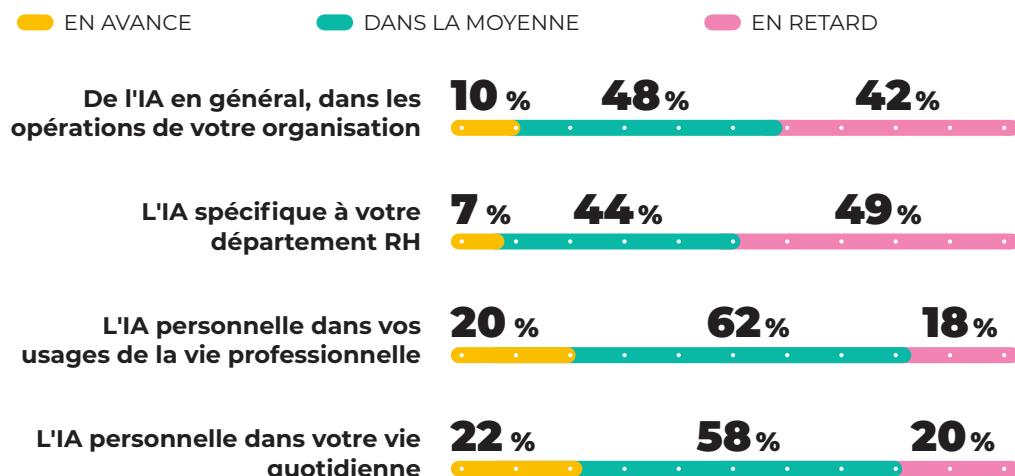
### 1.3. LES DÉPARTEMENTS RH ACCUSENT DU RETARD AVEC L'IA

Les répondants semblent indiquer que l'avancée de leur entreprise en matière d'IA se situe dans la moyenne, sauf en RH : 49 % d'entre eux jugent que leur département est en retard et seulement 7 % considèrent que leur département est en avance comparativement aux autres.

Cette perception est bien différente pour les usages individuels au travail et dans la vie personnelle puisque 62 % se disent dans la moyenne et 20 % vont jusqu'à dire qu'ils sont en avance par rapport aux autres.

► GRAPHIQUE 5

#### Q11. Quelles sont vos perceptions du niveau d'avancée à l'égard de l'IA par rapport aux autres?





## Parole de RH

MANON POIRIER



**Directrice générale - Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec**

**Dans la plupart des milieux de travail, l'IA est arrivée par la bande**, c'est-à-dire par les employés qui utilisent l'IA générative de manière autonome, plutôt que par les employeurs. Pour les RH, le premier pas a donc été d'encadrer cette utilisation et de répondre aux attentes des travailleurs en matière de développement de leurs compétences et de leur employabilité.

Si certaines des données du sondage laissent penser que la pleine implication des professionnels RH dans les grands projets structurels tarde à se manifester, il faut mettre ceci en perspective : même si l'intention d'implanter l'IA a progressé rapidement depuis 2022 selon les données de l'Ordre (de 36 % à 57 %), la proportion des organisations qui ont effectivement implanté des solutions significatives en IA demeure relativement modeste. Les organisations qui n'ont pas l'intention de recourir à l'IA évoquent surtout le manque de ressources ou de temps. Ces dernières,

souvent des PME, ont comme dans d'autres domaines davantage besoin d'accompagnement pour faire le saut.

Quant à l'usage au sein de la profession RH, soyons lucides. **Une grande partie de nos activités de nature transactionnelle sera progressivement confiée à l'IA.** Une partie de notre rôle de conseil est également susceptible d'être concernée. La plus grande valeur ajoutée de la profession pour l'IA sera du côté de la gestion du changement, du développement des compétences et de la nouvelle organisation du travail. Nous continuerons ainsi de jouer notre rôle stratégique, au cœur des grandes transformations dans nos organisations. En résumé, la profession peut légitimement faire preuve d'optimisme.

En tant qu'organisme de soutien et d'encadrement, l'Ordre s'est donné, dans le cadre de sa planification stratégique 2026-2030, des objectifs pour accompagner la profession dans cette évolution, tant pour les fonctions RH de planification de la main-d'œuvre et de gestion des talents que pour guider l'ensemble des parties prenantes de l'organisation vers une transformation efficace et durable.

À cet égard, les professionnels RH et les spécialistes des technologies auront tout intérêt à travailler encore plus étroitement ensemble; **ils seront garants du nécessaire équilibre entre l'humain et la technologie au sein des organisations.**

« L'IA permet de révolutionner la fonction RH en combinant automatisation, analyse prédictive et personnalisation au service du capital humain. Elle est un catalyseur du positionnement stratégique de cette fonction. »

« L'adoption de l'IA n'est pas une fin : c'est un choix éthique, stratégique et humain. »



## Regard d'expert

**SARAH**  
LEGENDRE BILODEAU



Première vice-présidente, Groupe conseil, intelligence artificielle - Videns, propulsée par COFOMO

### **«De l'expérimentation à la transformation durable : éléver la maturité IA organisationnelle passe également par les RH. »**

Le Baromètre IA en RH Canada met en lumière un constat que j'observe sur le terrain. L'enthousiasme est bien présent : 91 % des professionnels RH y voient une opportunité et 69 % se disent confiants. Pourtant, les fondations nécessaires à un déploiement optimal demeurent fragiles. Moins de 20 % des organisations disposent d'une stratégie ou d'une gouvernance de l'IA structurée, créant un écart entre intention et impact.

Les usages les plus adoptés ne surprennent pas : génération de textes, analyse de documents et utilisation d'agents conversationnels. Ils relèvent d'une IA de commodité, simple à intégrer et efficace

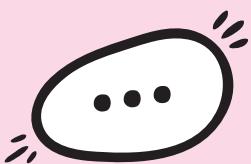
pour soutenir certaines tâches du quotidien. À l'inverse, les usages plus avancés relèvent d'une IA de valeur, fondée sur des solutions personnalisées conçues pour répondre à des défis spécifiques. Ces approches transforment des processus complexes en s'appuyant sur le contexte propre à l'organisation, lui permettant de passer d'une efficacité individuelle à une transformation organisationnelle. Elles incarnent une utilisation stratégique qui exige d'élèver la maturité IA pour soutenir cette évolution.

Les répondants RH indiquent aussi que le déploiement de ces technologies est perçu comme une tâche plutôt difficile à très difficile, particulièrement dans les moyennes et grandes entreprises et dans les secteurs réglementés. Cette difficulté reflète des enjeux RH clés : évolution des talents, adoption transverse des technologies et soutien aux équipes dans le changement. Développer les compétences et intégrer efficacement les nouveaux outils apparaissent comme des leviers essentiels.

En outre, l'IA n'est pas qu'une révolution technologique : c'est d'abord une transformation humaine.

Les RH seront au cœur de cette transition, et leur capacité à accompagner les équipes tout en ancrant l'IA dans une vision cohérente fera toute la différence pour en assurer l'adoption durable.





# Les RH doivent adopter une démarche pragmatique et itérative



**MARC-ANDRÉ NATAF**

Directeur général – [Cegid](#)

## Qu'est-ce qui vous marque dans ces premiers résultats?

Le premier Baromètre IA en RH au Canada révèle un paradoxe : une perception très positive de l'IA (91,1 % la voient comme une opportunité ; 69 % ont confiance dans l'avenir) alors que la maturité organisationnelle reste faible (29 % disposent d'un plan stratégique IA, 33 % d'une gouvernance formelle et 23 % d'un financement dédié). Cet écart entre enthousiasme et capacité réelle est la principale tension actuelle et fixe l'agenda pour 2026-2027 : structurer l'architecture, l'investissement et les compétences pour transformer l'intention en valeur opérationnelle.

Plutôt que d'attendre des conditions parfaites, les RH doivent adopter une démarche pragmatique et itérative. Lancer des projets pilotes à faible risque et fort impact permet de démontrer rapidement la valeur. Il convient de prioriser des cas d'usage simples et mesurables : automatisation du tri de CV, FAQ conversationnelle RH, automatisation des tâches administratives. Ces solutions modulaires, souvent cloudet à coût initial réduit, facilitent une adoption progressive et limitent l'engagement financier.

## Comment l'acquisition et la gestion des talents évoluent avec l'IA?

Les usages en recrutement et gestion des talents transforment déjà les modèles RH. Le sourcing et la préqualification automatisés améliorent la qualité des candidatures et libèrent du temps pour l'évaluation qualitative. Les systèmes de matching compétences-postes favorisent la mobilité interne, optimisent l'affectation des talents et contribuent à diminuer le turnover. Les outils d'aide à la décision enrichissent les entretiens en fournissant des analyses complémentaires, tout en maintenant la décision finale humaine. Quant aux parcours d'apprentissage personnalisés, ils accélèrent la

montée en compétences et rendent les formations plus pertinentes. Ensemble, ces usages poussent à repenser le processus RH : passer d'un modèle transactionnel centré sur l'embauche à un modèle continu axé sur les compétences et le développement.

## Quelles sont les prochaines étapes pour les RH?

Pour transformer l'enthousiasme en adoption durable, la gouvernance doit rester pragmatique. Il s'agit de définir des rôles clairs, des critères de succès, des revues éthiques de base et des indicateurs opérationnels : temps de recrutement, satisfaction des candidats, réduction du temps administratif. Permettant de mesurer la valeur et d'appuyer les demandes de financement futures. Cela est d'autant plus important que 50-59 % des organisations prévoient une stabilité budgétaire pour 2026 et moins de 12 % anticipent une hausse significative.

La montée en compétences est indispensable pour soutenir la croissance. Des formations courtes, pratiques et intégrées aux projets pilotes couvrant l'usage des outils, la gestion des biais et la collaboration homme-machine sont recommandées. La création de communautés de pratique internes et de parcours certifiants adaptés aux rôles (décideurs, opérationnels, techniciens) facilite la diffusion des bonnes pratiques. Communiquer vite les succès mesurés et valoriser les retours d'expérience permet de maintenir l'enthousiasme et de sécuriser l'expansion des initiatives.

En somme, multiplier de petites réussites mesurables, instaurer une gouvernance claire et investir dans des compétences ciblées permettra aux RH de convertir l'intention collective en gains opérationnels, préparant ainsi les organisations aux défis et opportunités de 2026.

<sup>2</sup> Cloud : Solutions infonuagiques ou solutions accessibles en ligne dont l'hébergement est administré par l'éditeur, le plus souvent via un partenaire (AWS, Google Cloud, Microsoft Azure, OVHCloud, etc.).



## CHIFFRES-CLÉS



**75 %** des répondants déclarent que l'IA a contribué à améliorer la productivité du recrutement

**70 %** indiquent que la gestion administrative RH a connu des gains de productivité avec l'IA

**6 %** seulement indiquent que les agents conversationnels sont intégrés à leurs processus

**5 %** seulement indiquent que l'IA prédictive est intégrée à leurs processus

## SECTION 2

# Les niveaux d'usages en IA

## 2.1. LES PROGRÈS SONT LÀ, MAIS LES PROCESSUS SE FONT ATTENDRE

Les progrès de productivité se concentrent sur trois domaines : le recrutement, la gestion administrative RH et la formation. Riches en processus intensifs, avec des contenus écrits et des communications par courriel ou des vidéo-entrevues, ces trois domaines sont facilités par l'IA générative.

Les affichages de poste, les lettres d'embauche, les politiques et procédures, ou les descriptifs de contenu de formation ont rapidement été pris d'assaut par les utilisateurs en quête de gain de temps.

Toutefois, en y regardant de plus près, les usages individuels dans le cadre du travail dominant. Le phénomène de l'IA fantôme ou shadow AI est très présent, voire dominant dans quatre usages sur sept (rédiger des courriels, résumer des comptes-rendus de réunions, synthétiser, traduire). Les usages de création de contenu vidéo et audio, l'utilisation d'un agent IA pour orchestrer des flux de travail ou faire de l'analyse prédictive ne sont utilisés personnellement que par moins de 15% des répondants.

## 2.2. LES DOMAINES RH LES PLUS AVANCÉS

**Le recrutement est précurseur en technologies IA.** Il utilise beaucoup de données externes (candidatures et CV) dont le traitement est fastidieux. Si les algorithmes sont présents depuis plus de dix ans, la combinaison des IA de type apprentissage machine (ML), traitement du langage naturel (NLP) et plus récemment, des IA génératives (GEN AI) permet d'analyser les CV, d'identifier et cataloguer les compétences et de suggérer des niveaux d'adéquation. Même les entrevues de sélection en vidéo sont transcrrites et résumées pour les recruteurs. L'arrivée des agents IA en recrutement ouvrent plusieurs nouveaux cas d'usage qui vont accélérer ce constat. La capacité des agents IA à dialoguer avec les candidats par messages textes et à orchestrer les sous-processus du recrutement illustre ces nouvelles fonctionnalités.

► GRAPHIQUE 6

### Q19: Selon vous, lesquelles de ces dimensions de la fonction RH ont connu des progrès de productivité grâce à l'IA?

(Portrait global)

#### Recrutement

**75 %** 

#### Gestion administrative RH

**70 %** 

#### Formation et développement des compétences

**55 %** 

#### Gestion des temps et paie

**25 %** 

#### Gestion des carrières et de la mobilité

**24 %** 

#### Rémunération et administration des avantages sociaux

**21 %** 

#### Prévention, Santé et Sécurité

**21 %** 

#### Relations de travail

**11 %** 

#### Je ne sais pas

**8 %** 

► GRAPHIQUE 7

### Q12. En matière de recrutement, votre organisation utilise-t-elle l'IA pour :

Rédiger des descriptions de postes et des contenus pour vos pages carrières

**52 %** 

Suggérer des questions de présélection et de sélection des candidats

**46 %** 

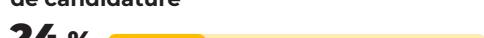
Prendre les notes d'entrevue et les synthétiser

**34 %** 

Aucune de ces réponses.  
Mon organisation n'utilise pas l'IA en recrutement

**24 %** 

Extraire les expériences et les compétences à partir des CV et dossiers de candidature

**24 %** 

Identifier les profils les plus pertinents dans la base des candidatures et les bassins de candidats

**22 %** 

Interagir avec les candidats sur vos pages carrière via un agent conversationnel

**5 %** 

Évaluer des compétences comportementales à partir de réponses aux entretiens vidéo

**3 %** 

#### Autres

**1 %** 

**La gestion administrative RH améliorée par les assistants IA.** La rédaction de politiques et procédures, la veille réglementaire ou encore les lettres de conformité sont facilement générées et personnalisées grâce à l'IA. Préparer un courriel de réponse mieux documenté prend moins de temps et rassure. Ces usages très polyvalents conviennent bien aux assistants conversationnels comme Microsoft Copilot, Google Gemini, Anthropic Claude ou Perplexity.

**En formation et développement des compétences, les IA investissent un autre immense terrain de jeu : la génération de contenu et la gestion des connaissances.** Produire des programmes de formation, des cours détaillés dans tous les domaines ou un cahier du participant n'a jamais été aussi rapide et exhaustif. Obéissant au doigt et à la voix, les IA génératives ont changé le quotidien des technopédagogues. Les applications expertes poussent plus loin avec des vidéos explicatives

► GRAPHIQUE 8

### Q13. En matière de gestion administrative, de gestion des temps et de paie, votre organisation utilise-t-elle de l'IA pour :

- Aucune de ces réponses. Mon organisation n'utilise pas l'IA en GRH, Temps et Paie **56 %**
- Générer les lettres et les documents contractuels (avis, contrats) **34 %**
- Répondre aux questions des employés, en langage naturel, via un agent conversationnel multilingue **13 %**
- Traduire les nouveautés réglementaires et conventionnées en règle de paie **7 %**
- Produire des horaires de travail selon les disponibilités et les règles de temps et de congés **4 %**
- Alerter sur les anomalies de paie à corriger **3 %**
- Autres **1 %**

multilingues générées à partir un simple script, des capsules de formation animées à partir d'un fichier Word ou PowerPoint ou des quizz suggérés automatiquement à partir des capsules. Côté algorithme, les IA suggèrent les bons contenus et adaptent les parcours d'apprentissage, captant ainsi l'attention des apprenants. L'IA peut aussi inférer les compétences des apprenants.

► GRAPHIQUE 9

### Q17. En matière de formation et de développement des compétences, votre organisation utilise-t-elle l'IA pour :

Assister la production de contenus et de supports de formation

**48 %** 

Aucune de ces réponses. Mon organisation n'utilise pas l'IA en Formation et Développement des compétences

**43 %** 

Concevoir des questionnaires d'évaluation à partir du contenu des formations

**32 %** 

Suggérer des formations pertinentes aux gestionnaires et aux employés

**20 %** 

Mesurer les niveaux de maîtrise des connaissances et des compétences après les formations

**8 %** 

Ajuster à l'apprenant la séquence de contenus de formation (niveau atteint, mémorisation)

**7 %** 

Cartographier automatiquement les compétences des emplois et des employés

**5 %** 

Autres

**0 %** 

## 2.3. L'IA GÉNÉRATIVE POLARISE ENCORE TROP L'ATTENTION

Si les RH disent connaître globalement l'IA, le Baromètre montre que certaines applications très puissantes des IA comme les agents conversationnels et l'analyse prédictive sont encore méconnues.

Ainsi, un professionnel RH sur trois indique ne pas connaître les assistants IA internes ou externes. Les IA internes peuvent, par exemple, répondre aux questions des employés sur des droits et règles de congés, tandis que les IA externes renseignent les candidats en langage naturel et peuvent orchestrer une pré-sélection ou encore une prise de rendez-vous. Toute base de données peut ainsi devenir un registre pour animer un assistant IA qui répond

aux questions d'une catégorie d'utilisateurs, en de multiples langues, selon un style et un ton que l'entreprise peut définir, comme pour ChatGPT.

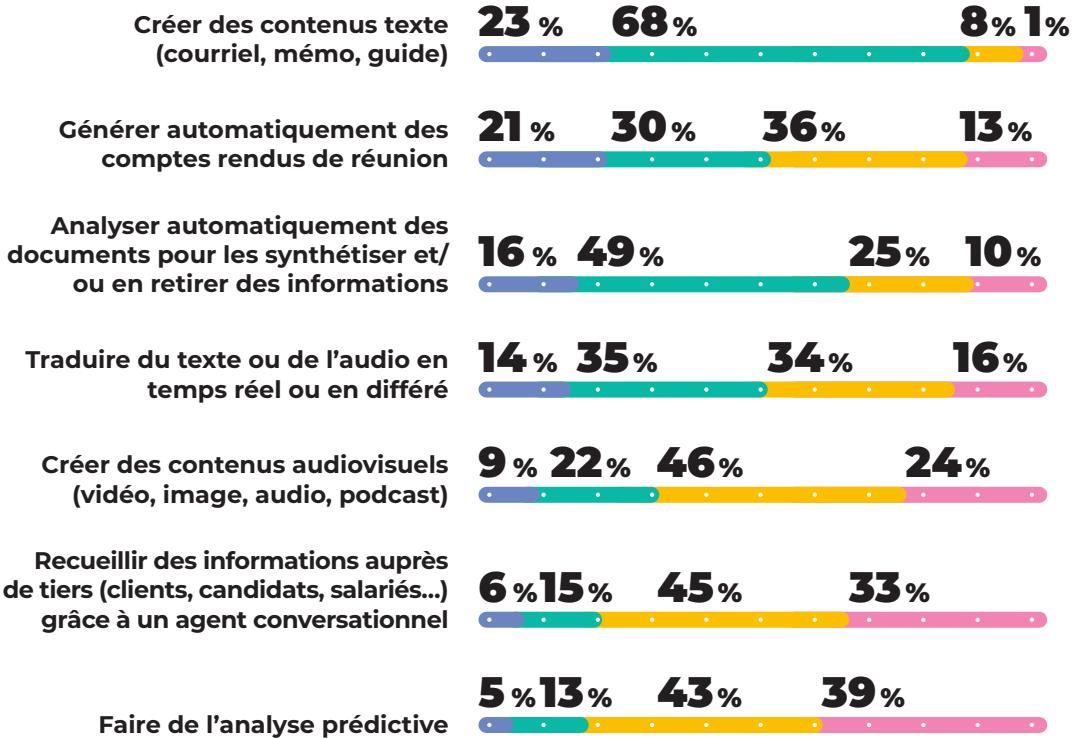
De même, quatre RH sur 10 indiquent ne pas connaître les analyses prédictives. Véritable gisement de données, les départements RH peinent toujours à passer des simples indicateurs de gestion à un pilotage prédictif. Plus complexes, ces usages restent, il est vrai, la spécialité de scientifiques de données, des professionnels en planification stratégique de main-d'œuvre et de consultants experts en attrition et rémunération.

### ► GRAPHIQUE 10

#### Q8. Pour chacun des usages suivants de l'IA, veuillez cocher une réponse selon votre situation

##### Usage de l'IA

- C'EST INTÉGRÉ DANS LES PROCESS RH DE MON ENTREPRISE
- J'UTILISE PERSONNELLEMENT DANS LE CADRE DE MA FONCTION
- JE CONNAIS
- JE NE CONNAIS PAS



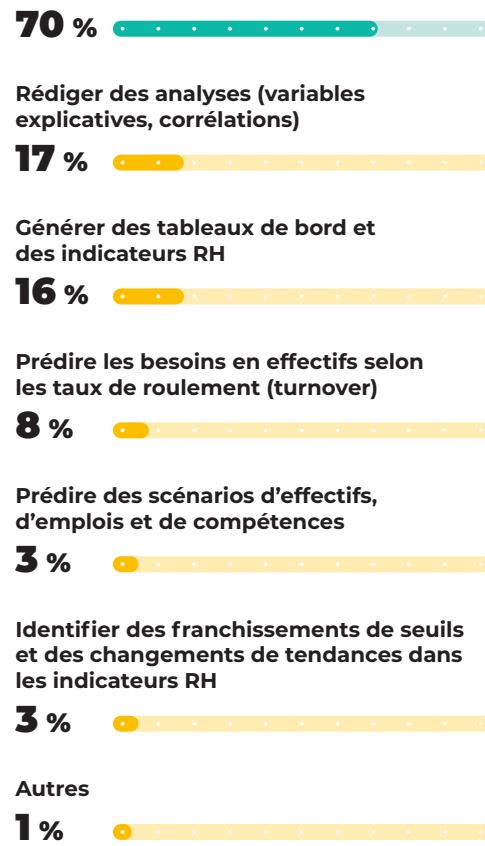
## ► GRAPHIQUE 11

**Q14. En matière d'appréciation de la performance, de la rétroaction et de sondage, votre organisation utilise-t-elle l'IA pour :**

## ► GRAPHIQUE 12

**Q15. En matière d'analytiques RH, votre organisation utilise-t-elle l'IA pour :**

Aucune de ces réponses.  
Mon organisation n'utilise pas l'IA en analytiques RH



« Moins d'administration, plus d'humanité. »

« L'IA libère du temps pour ce qui compte vraiment : l'écoute, la relation et l'expérience employé. »

▶ GRAPHIQUE 13

## Q16. En matière de relations de travail, votre organisation utilise-t-elle l'IA pour :

Aucune de ces réponses. Mon organisation n'utilise pas l'IA en Relations de travail

**68 %**

Soutenir les gestionnaires via un assistant conversationnel dans leurs questions en matière de gestion disciplinaire, relations de travail et de traitement des griefs

**9 %**

Prendre en note et résumer les comptes rendus de réunions de comité prévention et sécurité ou avec les syndicats

**17 %**

Préparer des réponses aux questions en droit du travail à partir de bases de connaissances

**23 %**

Autres

**0 %**



## Regard d'expert

**JEAN PAUL ISSON**



PDG fondateur de [EigenvectorAI](#), conférencier et auteur

### «L'avenir des RH : hybride, prédictif, agentique»

La fonction RH se trouve à un moment décisif. Les équipes disposent d'outils capables de transformer leurs pratiques, tandis que l'écart entre usages simples et applications avancées de l'IA se creuse. Les organisations adoptent d'abord les solutions les plus accessibles — génération de textes, synthèse de documents, agents conversationnels — qui, portées par l'IA générative, offrent des bénéfices immédiats : gains de temps, réduction de la charge administrative et communications plus efficaces. Ces tâches

répétitives figurent parmi les plus automatisables et génèrent les premiers gains de productivité.

À l'inverse, les usages à forte valeur stratégique—modèles prédictifs, agents autonomes, architectures de données intégrées — progressent plus lentement. Leur déploiement exige des données fiables, des infrastructures robustes et des compétences analytiques solides souvent limitées en RH. Comme je l'ai démontré dans mon livre « [People Analytics in the Era of Big Data](#) », l'IA prédictive est pourtant essentielle pour orienter les décisions de rétention, de mobilité, de planification des compétences et de performance. L'IA agentique, en émergence, amplifie cette capacité en automatisant des actions complexes.

Les freins observés sont constants: absence de stratégie IA claire, déficit de compétences, contraintes budgétaires et exigences réglementaires. Le ROI, lui, n'apparaît pas comme un obstacle majeur : l'opportunité est reconnue, le cadre d'exécution l'est moins.

Les prochaines années seront exigeantes. **Les RH qui réussiront seront celles qui passeront de l'expérimentation à l'industrialisation, grâce à une adoption disciplinée, stratégique et ambitieuse de l'IA prédictive et agentique.**



## Regard d'expert

**MARTIN  
MATHE**



**Vice-président, Transformation RH et innovation de la main-d'œuvre**

### «IA en RH : un déficit d'imagination, pas de technologie»

Les résultats du Baromètre canadien sur l'IA en RH révèlent un paradoxe clair. D'un côté, plus de 90 % des professionnels RH perçoivent l'IA comme une opportunité. De l'autre, moins de 20 % des organisations disposent d'une stratégie, d'une gouvernance ou d'un financement structuré. L'écart entre l'enthousiasme et l'impact réel est manifeste.

Ce décalage n'est ni un problème technologique, ni une résistance au changement. Il est avant tout un déficit d'imagination.

Aujourd'hui, les usages de l'IA en RH se concentrent là où la rondelle est déjà : recrutement, administration, conformité. Les gains sont réels, mais limités. Nous

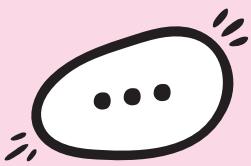
utilisons une technologie transformatrice pour faire la même chose qu'avant, un peu plus vite. Comme le disait Wayne Gretzky, l'avantage ne se crée pas là où la rondelle est, mais là où elle va être. En matière d'IA, trop de RH patientent encore dans le passé.

Or, la rondelle se déplace rapidement. Elle va vers la productivité opérationnelle, la qualité des décisions quotidiennes, l'organisation réelle du travail, la performance collective. Le véritable potentiel de l'IA ne réside pas dans l'optimisation des processus RH, mais dans la transformation du travail lui-même : comment les irritants sont détectés, comment le savoir terrain est capté, comment les équipes deviennent plus efficaces au quotidien. Sur ces terrains, les RH sont encore trop souvent observatrices, alors qu'elles sont idéalement positionnées pour jouer un rôle central.

Les budgets stables observés dans le baromètre le confirment : l'argent n'est pas le principal frein. Le frein, c'est la vision. Tant que les RH resteront cantonnées à un rôle d'exécution et de protection, elles laisseront à d'autres fonctions le soin de définir la productivité et la création de valeur.

**Le défi pour 2026 n'est pas d'acheter un nouvel outil. C'est d'oser lever la tête, regarder le jeu, se déplacer et imaginer le rôle des RH là où la rondelle s'en va.**

« Un outil puissant, mais qui demeure un simple "outil". Il requiert de l'**expertise et une intervention humaine** pour être utilisé de manière adéquate et éthique. Acheter l'appareil photo le plus cher ne fait pas de quelqu'un un photographe. »



# L'IA joue un rôle essentiel dans l'amélioration de l'expérience employé



STEVEN  
MCNAIR

Directeur régional,  
Solutions d'expérience  
employé – [ServiceNow](#)

## L'IA agentique a surgi dans le paysage. Pourquoi devrait-elle déjà occuper une place de choix dans une feuille de route SIRH?

Aujourd'hui, les agents d'IA RH les plus performants sont ceux qui sont intégrés directement aux processus RH clés, où ils automatisent les transactions à fort volume, fournissent des informations en temps réel et réduisent les frictions pour les employés comme pour les équipes RH. Les gains d'efficacité les plus significatifs proviennent des agents de gestion des cas qui classent, orientent et résolvent les demandes des employés; des assistants RH virtuels qui offrent un libre-service 24 h/24 et 7 j/7 sur les politiques, les avantages sociaux et les événements du cycle de vie des employés, ainsi que des agents d'automatisation des flux de travail qui orchestrent l'intégration, les changements de poste et les départs à travers plusieurs systèmes. De plus en plus, les agents d'intelligence documentaire et de gestion des connaissances améliorent également la productivité en extrayant des données à partir de formulaires, de contrats et de dossiers employés, tout en améliorant continuellement la précision des réponses grâce à l'apprentissage.

## Comment l'IA influence-t-elle l'expérience employé?

L'IA joue un rôle essentiel dans l'amélioration de l'expérience employé au sein d'environnements SIRH fragmentés et composés de multiples systèmes, en agissant comme une couche intelligente d'abstraction au-dessus des plateformes sous-jacentes. Plutôt que de contraindre les employés à naviguer entre des systèmes disparates tels que la paie, les avantages sociaux, la formation et la gestion des cas, l'IA offre un point d'entrée conversationnel unique qui comprend l'intention et exécute les tâches à travers les différents systèmes. En s'intégrant à de multiples sources de données, l'IA peut fournir des informations contextualisées, déclencher les flux de travail appropriés et présenter des réponses cohérentes, quel que soit l'emplacement des données. Cela réduit la frustration des employés, accélère les délais de résolution et diminue considérablement les coûts des services RH, tout en permettant aux organisations de moderniser

l'expérience sans remplacer l'ensemble de leurs systèmes existants.

## À quels prochains niveaux de maturité les RH peuvent-ils se préparer?

Lorsque les organisations parviennent à mieux intégrer les données, à automatiser les transactions et à personnaliser pleinement l'expérience employé, la fonction RH évolue d'un rôle de service réactif vers une capacité proactive, axée sur l'expérience.

- Les employés bénéficient d'un accompagnement prédictif et personnalisé, adapté à leur rôle, leur localisation, leur étape de carrière et les événements clés de leur vie, par exemple en anticipant les besoins en matière d'avantages sociaux lors de moments importants ou en recommandant des parcours de formation alignés sur leurs aspirations professionnelles.
- Les interactions courantes deviennent quasi invisibles, car les validations, les mises à jour et la gestion documentaire sont réalisées automatiquement en arrière-plan. De leur côté, les équipes RH disposent d'une visibilité en temps réel sur les tendances de la main-d'œuvre, leur permettant d'intervenir plus tôt, de concevoir de meilleurs programmes et de se concentrer sur des initiatives stratégiques plutôt que sur des tâches administratives.

En définitive, ce niveau de maturité permet de proposer une expérience employé comparable aux services numériques grand public : intuitive, personnalisée et réactive.

- Les employés n'interagissent plus avec les RH comme avec une succession de transactions déconnectées, mais comme avec un parcours continu et intelligent tout au long du cycle de vie de l'employé.
- Pour les organisations, cela se traduit par un engagement accru, une exécution plus rapide, une meilleure conformité et un modèle opérationnel RH plus résilient, capable de s'adapter et d'évoluer en fonction des besoins de la main-d'œuvre.



### SECTION 3

## RH : acteurs ou témoins de changement?

#### CHIFFRES-CLÉS



### Pour 3 volets sur 6 de l'IA

les RH agissent le plus souvent comme des partenaires et parfois, des décisionnaires

### À 51 et 50 %

les RH jouent un rôle actif dans le changement et la formation en IA

### 61 % des répondants

voient les RH dans un rôle actif sur le volet de la protection des renseignements personnels

### 8 % des RH

participent à piloter la gouvernance des projets IA

4 % indiquent contribuer à la réflexion sur les sources de revenus de l'entreprise

### 3.1. UNE FONCTION À LA CROISÉE DES CHEMINS

Les RH se positionnent activement ou sont saisis naturellement des questions de protection de renseignements personnels, de développement des compétences et d'accompagnement au changement.

En matière de protection des renseignements personnels (PRP), la loi 25 au Québec les obligent à rester les propriétaires des données sensibles que sont les données du personnel. Ils sont ainsi 23% à se dire décisionnaires en matière de protection des renseignements personnels. Avant toute décision d'investissement en technologies RH, l'Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP) est exigée par la loi au Québec. Véritable outil de gouvernance applicable à l'IA, cette évaluation s'applique à toutes les entreprises. Par conséquent, dans les petites et moyennes organisations, les responsables RH deviennent souvent responsables de la protection des renseignements personnels (RPRP).

L'IA agit comme un stress-test pour les équipes de direction. Pourtant, on note que les RH ne jouent encore un rôle actif qu'une fois sur deux dans les ruptures technologiques, économiques et sociales.

Ainsi, pour soutenir la montée en compétences en IA, les RH sont sollicitées à 18 % comme décisionnaires et à 32 % comme partenaires.

Pour accompagner des lignes d'affaires qui implantent de l'IA, les RH sont sollicitées pour favoriser le changement. 13 % jouent un rôle décisionnaire sur ce volet et 38 % sont en mode partenaire.

Alors que l'alignement est critique pour être agile et soutenir l'expertise augmentée, les RH ne sont pas pleinement mis à contribution. L'expertise humaine des RH reste un gisement sous-exploité pour le succès des transformations en cours.

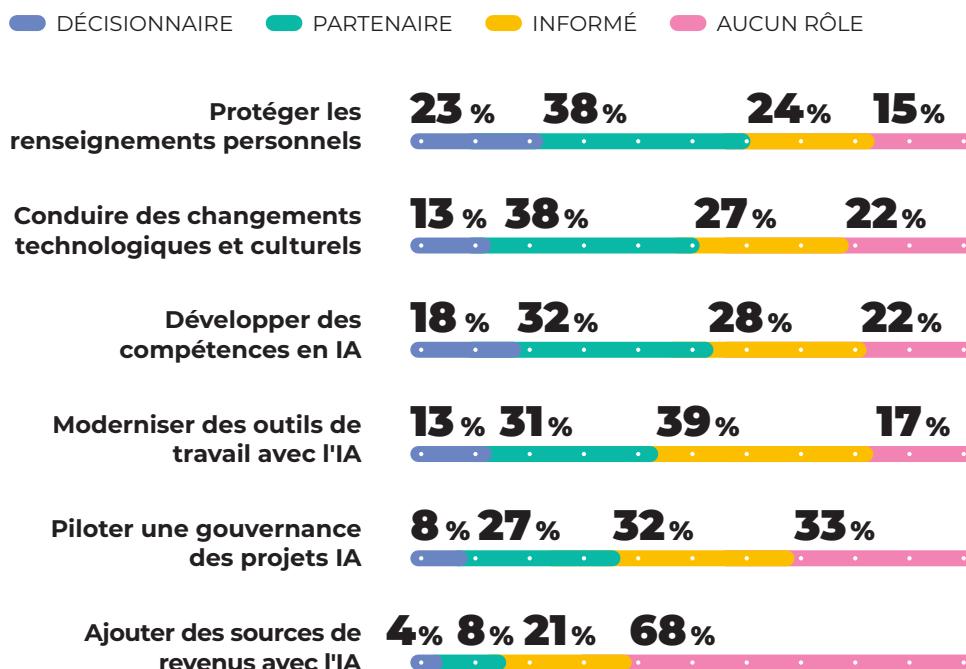
### 3.2. SORTONS LES RH DES COULISSES!

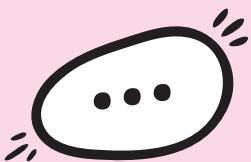
La proximité avec l'équipe décisionnelle manque, alors que les RH peuvent contribuer spécifiquement aux stratégies de main-d'œuvre, à l'engagement, au dessin et à la transformation du travail et des organisations.

La fonction stratégique des RH est plus pertinente que jamais, mais elle ne se matérialise pas pleinement. Trop souvent uniquement vue comme un défi technique, l'IA met à l'épreuve de manière souvent radicale les stratégies, les revenus, les emplois et les compétences, obligeant à penser l'humain dans l'équation de l'accélération.

► GRAPHIQUE 14

#### Q10. Quel rôle votre département RH joue-t-il actuellement dans les projets suivants?





# L'IA fait de la fonction RH un **acteur central**, et non un intervenant



LAURENT BARCELO

Premier vice-président,  
Innovation, [COFOMO](#)

**Quels écarts de maturité IA observez-vous entre les champions de l'IA et les organisations qui débutent? Comment accélérer la montée en capacité?**

Les constats du Baromètre révèlent une situation qui rappelle fortement les débuts de la vague Internet. À l'époque, les organisations faisaient preuve d'un enthousiasme marqué pour une technologie perçue comme révolutionnaire, tout en affichant une maturité opérationnelle encore embryonnaire. Aujourd'hui, la dynamique est similaire avec l'IA.

On retrouve également, comme au tournant des années 2000, une fracture nette entre grandes organisations et PME. Les premières disposent de la gouvernance, des systèmes et des compétences permettant de tirer parti de l'IA, tandis que les secondes, pourtant souvent celles qui auraient le plus à gagner, peinent à franchir le cap en raison de ressources limitées et de données peu structurées.

Pour accélérer la montée en capacité, il ne s'agit pas pour les organisations, et en particulier les PME, de mettre en place une gouvernance lourde ou des architectures complexes. Les progrès viennent plutôt de quelques gestes structurants : clarifier des règles d'usage simples de l'IA en contexte RH, assurer un minimum d'ordre dans les données essentielles (postes, compétences, formations) et choisir un ou deux cas d'usage concrets capables d'alléger le travail des équipes.

**Quels risques technologiques ou organisationnels restent aujourd'hui sous-estimés dans les projets IA en RH?**

On observe plusieurs risques dans les projets IA en RH, mais deux d'entre eux ressortent comme étant particulièrement sous-estimés. Un premier risque consiste à confondre l'adoption organisationnelle de l'IA avec l'utilisation d'outils d'IA de commodité comme ChatGPT ou Copilot. C'est en quelque sorte l'équivalent de croire « être entré dans l'ère numérique » parce que l'entreprise possède un site web. Cela peut créer un faux sentiment de maturité qui retarde les véritables chantiers.

Un autre point de vigilance concerne l'écart technologique, qui peut fragiliser la confiance des équipes si l'on écoute trop les « vendeurs de rêve ».

**Comment améliorer la collaboration entre les responsables de l'information (CIO) et des technologies (CTO) et les décideurs RH pour structurer une feuille de route IA cohérente malgré la fragmentation des initiatives?**

L'IA ne se contente pas d'introduire de nouveaux outils, elle va transformer les métiers, les compétences et les modes d'apprentissage. Elle fait de la fonction RH un acteur central, et non un intervenant périphérique. Autrement dit, il est peu judicieux de bâtir une feuille de route IA crédible sans que les RH soient pleinement « à la table ».

Les TI peuvent et doivent soutenir l'évolution d'un point de vue technologique, mais ils ne devraient pas en être les co-architectes du changement. Cette répartition claire des responsabilités doit se refléter dans les mécanismes de gouvernance, faute de quoi la feuille de route IA restera désalignée avec les besoins humains et organisationnels réels.

## SECTION 4



# Risques et limites : l'IA sous surveillance rapprochée

## CHIFFRES CLÉS DES RISQUES :

**32 %** des répondants citent la confidentialité et le respect de la vie privée comme le premier facteur de risque, mais aussi le plus grave

**25 %** mentionnent les risques de discrimination et de reproduction des biais d'évaluation et de décision

**17 %** soulignent les risques liés à la multiplication des usages et des outils sans cohérence d'ensemble

Sans grande surprise, la préservation de la confidentialité et la protection des renseignements personnels figurent en tête de liste des risques, suivies de près par la réduction des biais d'évaluation et de décision.

Sensibles à ces sujets par nature, les RH sont aussi les premiers responsables au plan juridique des données sensibles appartenant aux employés, depuis la promulgation des lois canadiennes et québécoises inspirées du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) de l'Union européenne.

### 4.1. LES RISQUES LES PLUS GRAVES

Avec 32 % de gravité du risque, le respect de la confidentialité devance tous les autres risques. Depuis le lancement de ChatGPT en décembre 2022, puis de ses concurrents, le doute plane sur l'usage de données confidentielles pour l'entraînement des modèles (LLM). Les versions payantes, plus sécuritaires, continuent d'être soigneusement scrutées par les équipes de sécurité et de TI à qui revient la vaste tâche de lire les termes et conditions des contrats et de décoder l'architecture technologique et l'hébergement de données.

En second lieu, les biais d'évaluation et de décision sont perçus comme un risque élevé par 25 % des répondants. Ils sont inhérents à toute construction d'algorithme de recommandations ou de prédition et à tous les modèles langagiers (LLM) et doivent être considérés dans le choix de l'outil et dans ses usages en recrutement, en formation ou en analyse prédictive. Tout ce qui sort de l'IA demeure une responsabilité humaine. Il faut donc vérifier, comprendre, relire et valider selon le principe de Human in The Loop. Plus l'intelligence sera poussée et intégrée, plus les décideurs en seront imputables.

Trop bavards avec leur IA de poche, les employés représentent une source majeure de fuite de données. Ils doivent comprendre les risques et les limites des solutions individuelles utilisées au travail, en attendant d'avoir des solutions IA approuvées et intégrées dans les règles de l'art.

Enfin, le troisième facteur de risque est le manque de cohérence des outils IA. Avec 17 % de gravité du risque, les RH pressentent que l'IA omniprésente dans l'offre de solutions constitue un défi. À peine font-ils connaissance avec les usages de l'IA au travail que déjà, l'abondance doit appeler des priorités, des choix et de la clarté.

## 4.2. LA GESTION DU CHANGEMENT : UN ANGLE MORT?

Il est à noter, en cohérence avec tous les autres indicateurs, que la résistance au changement ne ressort pas comme un facteur de risque élevé.

L'usage de l'IA générative, même s'il n'est pas toujours intensif, est déjà entre de nombreuses mains.

Contrairement à des changements technologiques portés par les organisations, l'IA générative est entrée par la base. On peut toutefois s'attendre à ce que l'IA agentique, requérant une orchestration entre solutions d'entreprises et les solutions externes soit de nature plus perturbatrice, nécessitant du design et une gestion du changement plus soutenue.

## 4.3. APPEL À LA CLARTÉ!

Les freins au déploiement de l'IA en RH sont clairement identifiés par 76 % des répondants selon lesquels il manque une stratégie claire.

L'absence de feuille de route de l'IA en RH nous indique deux choses : les directions RH ont d'abord suivi les équipes opérationnelles en matière d'IA, sans se sentir concernées par ces nouvelles capacités technologiques. D'abord prudents pour se positionner sur ces questions, les décideurs RH doivent maintenant reprendre le contrôle de l'IA pour leur propre destinée et le bénéfice de leurs professionnels.

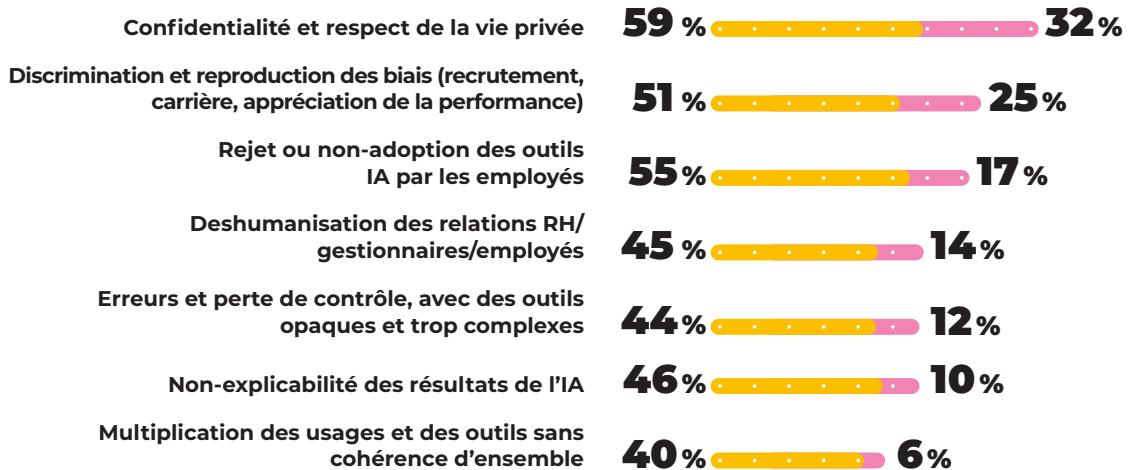
Le manque de compétences en interne est le second frein cité par 47 % des répondants. La montée en compétences dans les équipes doit passer par des formations et du développement. S'il est prévu que les budgets se maintiennent globalement pour un tiers des répondants ou augmentent, pour un quart des départements RH, les compétences en IA

► GRAPHIQUE 15

### Q21. Comment évaluez-vous les risques suivants, parmi ceux que l'IA pourrait faire courir à la fonction RH?

RISQUE IMPORTANT

TRÈS RISQUÉ



deviennent un enjeu de capacité, surtout dans un contexte de rareté de main-d'œuvre et d'émergence rapide de compétences nouvelles. La capacité à recruter et à former conditionne le succès d'une stratégie AI-First.

La contrainte budgétaire représente le troisième frein. 43 % des répondants affirment que les budgets limitent les projets. Néanmoins, le retour sur investissement figure en avant-dernière place des freins organisationnels à l'IA en RH. On voit ici que les répondants RH n'ont pas le contrôle sur les investissements. L'IA en RH n'est pas la priorité des décideurs pour qui elle s'inscrit davantage dans la modernisation continue des outils de travail qu'au chapitre des projets.

## CHIFFRES CLÉS DES FREINS :

**76 %** des répondants citent l'absence de stratégie comme le principal frein à l'adoption

**47 %** indiquent que le manque de compétences constitue le second frein à l'adoption de l'IA en RH

**43 %** jugent que les contraintes budgétaires représentent le troisième frein

**19 %** indiquent que le (manque de ? l'absence de ?) ROI de l'IA est un frein

### ► GRAPHIQUE 16

#### **Q22. Classez par ordre d'importance, du plus important au moins important, les principaux freins au déploiement de l'IA dans les départements et les processus RH**

L'absence de stratégie claire

**76 %** 

Le manque de compétences en interne

**47 %** 

Les contraintes budgétaires

**43 %** 

Les contraintes d'intégration avec les systèmes existants

**41 %** 

Le manque de temps et de ressources du département TI

**39 %** 

La réticence des dirigeants

**34 %** 

La résistance au changement parmi les équipes

**33 %** 

L'immaturité du marché de l'IA RH

**27 %** 

La réticence des gestionnaires

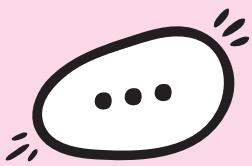
**25 %** 

Un retour sur investissement (ROI) incertain ou non démontrable

**19 %** 

L'opacité de l'offre

**16 %** 



# un levier essentiel pour moderniser les pratiques RH



**NICOLAS  
BONNAFOUS**

Associé, [Innoova](#)

## Comment transformer la contrainte budgétaire de l'IA en RH en levier stratégique?

L'intelligence artificielle s'impose aujourd'hui comme un levier essentiel pour moderniser les pratiques RH. Pourtant, sur le terrain, cet élan est freiné par des budgets limités et des équipes techniques restreintes. Avancer malgré ces contraintes exige une approche pragmatique : obtenir des gains rapides, développer une vision réellement transformante et accompagner efficacement le changement. L'objectif reste constant : intégrer l'IA sans jamais perdre de vue l'impact sur le quotidien des employés.

## Miser sur des gains rapides lorsque les ressources sont limitées

Quand les moyens sont restreints, je commence par activer les fonctionnalités d'IA déjà intégrées dans les outils existants : assistants d'écriture, aide à la planification, etc. Ces fonctions permettent de gagner en efficacité sans investissement additionnel, tout en limitant la complexité.

Je cible ensuite les tâches administratives répétitives : tri de CV, planification d'entretiens, réponses aux questions courantes. Ces activités se prêtent bien à l'automatisation via des solutions simples. Les IA génératives apportent également un soutien dans la rédaction de descriptions de poste, la préparation de communications RH ou la synthèse d'entretiens annuels. Ces « victoires rapides » démontrent concrètement la valeur de l'IA et servent de tremplin vers des projets plus ambitieux.

## Passer du tactique au transformationnel

Une véritable modernisation RH ne consiste pas seulement à faire les choses plus vite. Elle permet d'imaginer de nouvelles façons de travailler, de collaborer et d'interagir. Je vise une adoption de l'IA qui enrichit l'expérience de tous les utilisateurs.

Pour que cette transformation soit durable, je veille à instaurer une gouvernance claire des outils, à garantir la transparence de leur fonctionnement et à expliquer les logiques derrière leurs recommandations. Cette pédagogie renforce la confiance et facilite l'intégration dans les processus.

Chaque initiative IA est alignée avec des enjeux d'affaires concrets : réduire le temps de vacance des postes clés, améliorer la rétention, anticiper les compétences futures. L'IA en RH n'est pas un projet technologique : c'est une démarche stratégique au service de la performance organisationnelle.

## Placer l'humain au centre de la conduite du changement

La technologie n'est qu'une partie de l'équation : l'adoption repose d'abord sur le facteur humain. Je m'efforce de réduire la crainte du remplacement en positionnant clairement l'IA comme un outil d'augmentation des capacités humaines. L'IA traite l'information ; les professionnels RH et les gestionnaires conservent le rôle de jugement, de relation et d'empathie.

J'avance progressivement : pilotes sur des périmètres limités, objectifs clairs, indicateurs précis et itérations successives. Cette démarche permet d'ajuster les usages, de sécuriser les gains et d'assurer l'adhésion des parties prenantes. Aller trop vite peut créer des résistances durables ; avancer avec méthode favorise l'appropriation.

Ma conclusion : **l'IA en RH n'est pas une fin en soi, c'est un accélérateur de pertinence et de transformation.** En combinant gains rapides, vision à long terme et accompagnement humain, il devient possible de convertir la contrainte budgétaire en avantage stratégique. **Résultat : une fonction RH plus agile, plus prédictive et... encore plus humaine.**

## 4.4. IMPLANTER L'IA : LA TÂCHE SERA COMPLIQUÉE

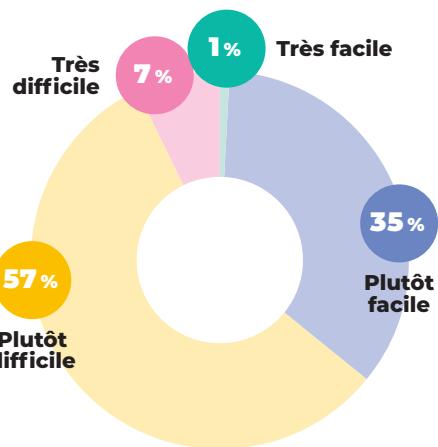
Si les répondants RH se disent confiants et enthousiastes, ils déclarent aussi que l'implantation de l'IA est plutôt difficile (57%), voire très difficile (7%).

La difficulté d'implantation de l'IA en RH est proportionnelle à la taille des entreprises. Dans les grandes entreprises (GE), les répondants trouvent cela plutôt difficile (65 %) ou très difficile (9 %), tandis que dans les petites entreprises (PE), les professionnels RH estiment le niveau de difficultés à 50 % et 4 % respectivement. En somme, la lourdeur de la gouvernance et l'agilité réduite des grandes entreprises agissent tant comme un moyen de protection qu'un ralentisseur de l'adoption.

Bien qu'exposées à de nouveaux risques, les petites et moyennes entreprises peuvent avancer plus vite avec ces technologies de rupture.

► GRAPHIQUE 17

**Q23. À titre personnel, estimez-vous que le déploiement des outils IA dans la fonction RH de votre organisation soit une tâche :**



### Regard d'expert

**CYNTHIA CHASSIGNEUX**



**Avocate, CHX Avocat Inc.**

Dans le domaine des ressources humaines, comme dans tout autre secteur d'activité, l'implantation et le recours à des outils ou systèmes d'intelligence artificielle (« IA ») par les employés sans autorisation, ni validation des équipes technique et juridique soulève de nombreux enjeux pour les employeurs.

**L'absence de cadre de gouvernance expose l'entreprise à des risques significatifs.**

Parmi les enjeux posés par l'IA, notamment par l'IA fantôme (ou shadow AI), on peut penser à la sécurité et à l'intégrité des systèmes, à la divulgation non autorisée de données confidentielles (par ex. propriété intellectuelle, stratégie commerciale) ou de renseignements personnels (« RP »).

Le traitement de RP de candidats à un emploi ou d'employés par des solutions d'IA doit s'appréhender, entre autres, au regard des notions de transparence, de sécurité et de confidentialité. Cela oblige à informer les personnes lorsqu'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé de leurs RP est prise à leur endroit. **Cela presuppose la réalisation d'une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée** (analyse des risques et du niveau de protection accordé aux RP si flux transfrontières, stratégie d'atténuation) avant de déployer de telles solutions.

Ces considérations ne sont pas nouvelles. Un corpus juridique et technique existe pour encadrer le traitement des RP et ce, quel que soit le support. Toutefois, **la sensibilisation, l'adoption de normes internes quant aux usages autorisés ou non de l'IA et la surveillance sont et demeurent les maîtres mots, faute de quoi la responsabilité de l'entreprise pourrait être engagée.**



## Regard d'expert

PIERRICK  
PLUSQUELLEC



Professeur agrégé, Université de Montréal,  
directeur scientifique et collaboration avec  
l'industrie, [Obvia](#)

### «Le constat est clair : la fonction RH est largement optimiste face à l'IA.»

Plus de 91 % des répondants la perçoivent comme une opportunité et se disent confiants quant à l'avenir de leur organisation. Toutefois, cet optimisme ne repose pas encore sur des capacités concrètes d'action : moins de 20 % des organisations disposent d'une gouvernance ou d'un financement dédié à l'IA.

Le top 3 des bénéfices perçus illustre bien cette tension. En tête, les gains d'efficacité, de productivité et de temps. Mais une question centrale demeure : que fait-on de ce temps libéré ? Vient ensuite l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée, qui suppose une nécessaire réflexion sur les compétences que l'on accepte de déléguer à l'IA, celles qui demeurent essentielles, et celles qu'il

devient urgent de renforcer. Enfin, le recentrage stratégique sur l'humain arrive en troisième position. Un signal fort, mais encore flou. Que signifie concrètement un rôle RH « plus stratégique » ? Et comment outiller les gestionnaires pour l'assumer ?

À l'inverse, le flop 3 met en lumière des vulnérabilités bien réelles : le sentiment d'être dépassé, la faible littératie en IA, ainsi que les préoccupations liées à l'impact écologique et à un usage responsable de ces technologies. Ces enjeux sont d'autant plus préoccupants que peu d'organisations, en particulier les moins grandes, ont mis en place des cadres sécuritaires et éthiques pour protéger les individus et l'organisation.

Rappelons que le bien-être au travail ne se limite pas à l'absence de risques. Il renvoie au sentiment de bien fonctionner — se sentir compétent, engagé, soutenu — et à l'expérience émotionnelle quotidienne (Diener et al., 2009). Cela appelle des efforts de formation, non seulement en IA, mais aussi en intelligence émotionnelle.

Enfin, si les risques futurs liés à la confidentialité, aux biais et à la discrimination sont bien identifiés, un angle mort persiste : la perte d'autonomie et d'expertise, ainsi que l'illusion de compétence chez la relève.

Il devient donc urgent de déplacer la conversation. Au-delà des outils, l'IA pose avant tout une question de compétences : celles à déléguer aux systèmes, et celles à cultiver chez l'humain.



## SECTION 5



# La fonction RH, à l'abri de la transformation?

## CHIFFRES CLÉS :

**72 % des répondants** considèrent que les métiers de l'informatique seront largement transformés d'ici trois à cinq ans

**27 % des répondants**

ont le sentiment que les métiers de la fonction RH ont déjà été significativement, voire totalement transformés

**66 %** pour les métiers du marketing et des communications

**10 %**

considèrent que les métiers ne sont pas du tout transformés pour l'instant

**60 %** pour les métiers de la comptabilité et des finances

Les trois secteurs qui seraient le moins affectés par la transformation :

**81 %** déclarent que l'IA va continuer à transformer la fonction RH

**17 %** des métiers de la gestion

**29 %** des métiers de la production

**30 %** des métiers RH

En grande majorité, les répondants comprennent que l'IA transformera les métiers dont ils considèrent qu'elle est déjà affectée. Mais si la transformation va inévitablement se poursuivre pour les RH, son intensité serait plus douce nous disent les répondants.

Réalisme ou angélisme? Le postulat selon lequel l'Humain est au cœur des métiers de la gestion, des ventes, de la relation client et des RH, n'immunise pas de l'intensité des transformations en cours. Mêmes les méta-compétences d'écoute empathique, de coaching, de management situationnel ou encore de relation d'aide sont largement démontrés et même plébiscités par les employés.

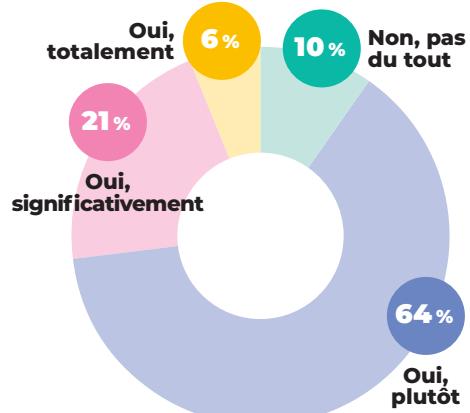
## 5.1. DU PILOTAGE HUMAIN À L'ORCHESTRATION INTELLIGENTE

Les avancées fulgurantes des agents AI et des protocoles de partage de données contextuelles (connecteurs MCP par exemple) vont pousser dès 2026 les RH à exercer leurs compétences critiques : revoir l'expérience employé (EX) avec des flux de travail automatisés et contextualisés, combiner les capacités humaines et les capacités des agents IA sur des tâches automatisables afin de concevoir les tâches et les processus qui combineront le travail des humains et celui des machines.

Alors qu'une montagne est à franchir, l'accélération technologique en pleine côte nécessite une veille sur les impacts technologiques, la compétition, les structures organisationnelles, les métiers et les compétences, ainsi que sur les nouvelles carrières.

► GRAPHIQUE 18

### Q9. Avez-vous le sentiment que l'IA a déjà transformé les métiers de la fonction RH?



## 5.2. LES MÉTIERS LES PLUS TRANSFORMÉS À MOYEN TERME

La transformation à venir des emplois et des compétences semble concerner davantage les autres fonctions de soutien que la gestion (management), la production et les RH.

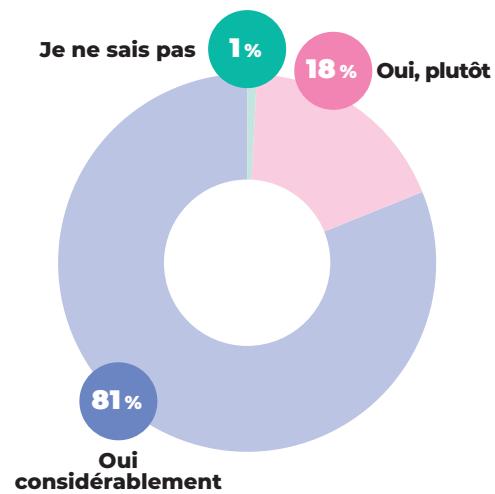
Seuls 30 % considèrent que la fonction RH sera largement transformée d'ici trois à cinq ans, tandis qu'une majorité, soit 62 % des répondants, indique que les métiers RH seront assez transformés.

Les métiers peu touchés par la transformation seraient la production (27 % peu transformée), la gestion (21 %) et les ventes (18 %).

Il n'en demeure pas moins que toutes les fonctions de soutien des entreprises sont concernées par le bouleversement de l'IA, ce qui constitue déjà un chantier d'accompagnement à la transformation pour les RH.

► GRAPHIQUE 19

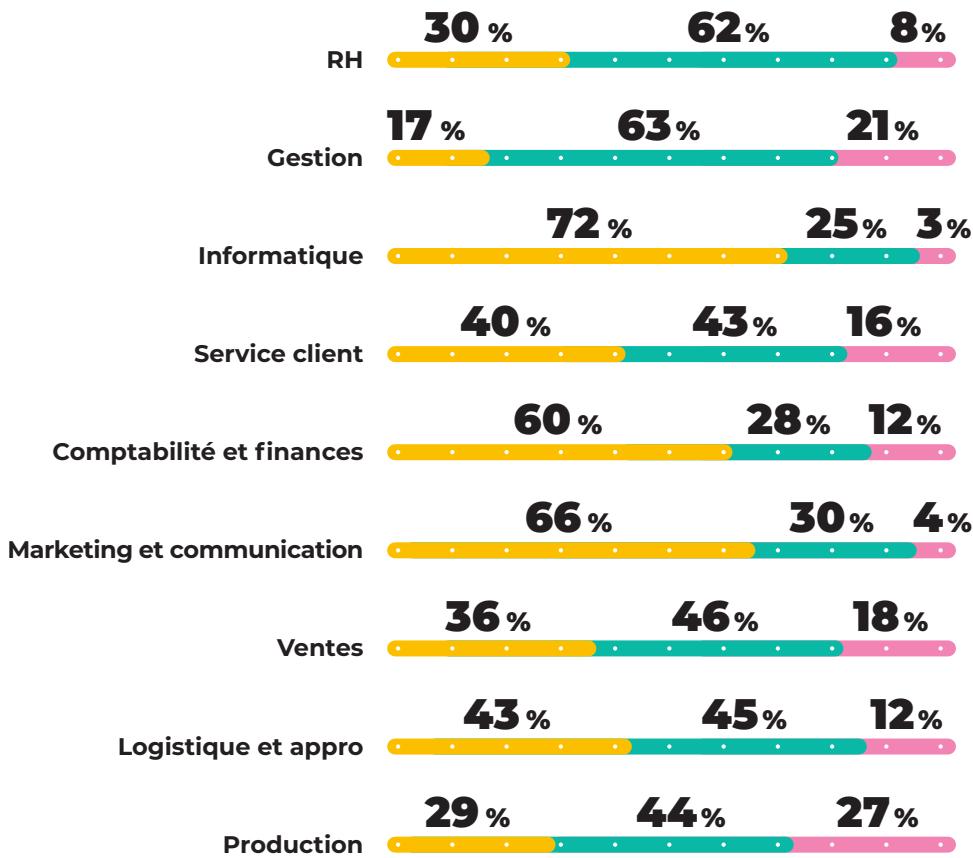
### Q20. Pensez-vous que l'IA va continuer à transformer les fonctions RH?



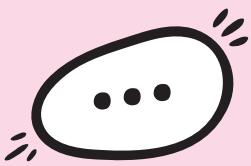
► GRAPHIQUE 20

**Q24. Dans votre organisation, selon vous, jusqu'à quel point les catégories de métiers suivantes vont-elles être transformées par l'IA dans les trois à cinq années à venir?**

- CANADA LARGEMENT TRANSFORMÉE
- CANADA ASSEZ TRANSFORMÉE
- CANADA PEU TRANSFORMÉE



« L'IA est un levier puissant, mais elle doit rester au service du **jugement humain**. »



# L'IA doit fonctionner dans un environnement sécuritaire et conforme



**PATRICE  
POIRIER**

Président, [SIGMA-RH](#)

## Quels usages d'IA en SIRH apportent une valeur mesurable aux RH?

C'est sans contredit les cas d'usage qui améliorent l'efficacité opérationnelle. Les gains sont visibles immédiatement : saisie de données automatique, analyse de dossiers, préparation de synthèses.

Mais pour que cette valeur soit réellement exploitable, l'IA doit fonctionner dans un environnement sécuritaire et conforme. Lorsqu'elle est intégrée directement au SIRH, ce cadre est déjà en place : les données sensibles sont protégées, les actions de l'IA peuvent être vérifiées et les accès sont contrôlés. C'est ce qui permet aux RH d'utiliser l'IA en respectant leurs obligations et en gardant une maîtrise complète de ce qui se passe dans le système.

C'est d'ailleurs ce qui distingue une IA interne d'un outil grand public : seule une IA privée permet d'opérer dans un écosystème cohérent avec les responsabilités juridiques, la gouvernance et les exigences de sécurité auxquelles les RH doivent répondre.

## Quels obstacles faut-il lever pour que les RH adoptent et bénéficient de l'IA dans un SIRH?

L'adoption de l'IA en RH bloque sur le décalage entre ce que les organisations pensent qui se passe et ce qui se passe vraiment. Pendant que les dirigeants réfléchissent à leur stratégie IA, les équipes, elles, utilisent déjà des outils gratuits pour aller plus vite. C'est ce qu'on appelle le shadow AI. Il n'apparaît dans aucun plan de déploiement, mais il s'installe partout : dans les courriels, dans les comptes rendus, dans l'analyse de données. Et il crée un écart que les organisations ne voient souvent qu'au moment où il est trop tard.

Le problème, c'est que cette adoption silencieuse fragmente les pratiques, contourne la gouvernance et expose l'entreprise à des risques qu'elle ne maîtrise plus.

La vraie difficulté n'est donc pas d'intégrer un outil d'IA dans un SIRH. C'est d'aligner tout le monde sur la même trajectoire. Tant qu'il n'y a pas de cadre clair, l'organisation avance en pièces détachées.

Quand tout le monde utilise la même IA, au même endroit, avec les mêmes règles, l'IA cesse d'être un ensemble d'initiatives isolées. Elle devient un moteur collectif.

## Quels scénarios d'évolution anticipiez-vous pour la fonction RH d'ici 2030?

D'ici 2030, la fonction RH au Canada va changer de posture. Elle ne sera plus seulement là pour accompagner : elle sera au centre de la transformation. La requalification devient un mouvement continu. Et c'est déjà commencé : une étude mondiale d'IBM publiée en 2023 indique que 40 % des employés devront être requalifiés d'ici 2026 en raison de l'IA.

Les métiers ne disparaîtront pas massivement : ils vont surtout changer de forme. Les tâches répétitives seront automatisées, et le travail humain se recentrera sur l'interprétation, la qualité et le jugement. Les RH devront savoir lire les signaux, comprendre les modèles, détecter les dérives et garantir l'équité dans un monde où l'IA prendra en charge une partie du volume opérationnel.

Les organisations auront besoin d'équipes capables de développer, ajuster et encadrer les compétences en continu. La formation ne sera plus un événement : ce sera un flux permanent.

### 5.3. QUELS SONT LES INVESTISSEMENTS NÉCESSAIRES POUR RESTER DANS LA COURSE?

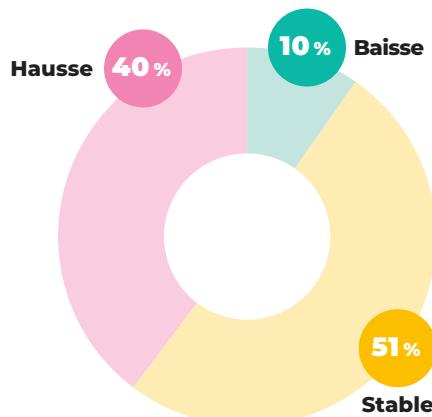
Une majorité des répondants indique une stabilité des budgets en technologies RH et en IA en RH. Toutefois, plus d'un tiers indique une hausse de ces budgets technologiques. Alors que le contexte économique est à la prudence, les technologies sont un levier de la productivité et de la modernisation de l'offre RH. Le contexte d'innovations rapides de l'offre contribue aussi à stimuler la demande.

La tendance est similaire en matière de développement des compétences en lien avec les technologies RH et l'IA. La moitié maintient ses budgets de soutien à la montée en compétences, tandis qu'un tiers les augmente. Avec 44 % des répondants indiquant une augmentation des budgets, la hausse est plus marquée toutefois pour le développement des compétences des employés en IA.

Compte tenu des constats de shadow AI et des attentes des professionnels RH, ces perspectives budgétaires sont les bienvenues. On note que plusieurs répondants signalent que leur organisation prévoit des licences d'IA générative pour les professionnels. Avec l'usage corporatif, vient souvent de la formation interne.

► GRAPHIQUE 21

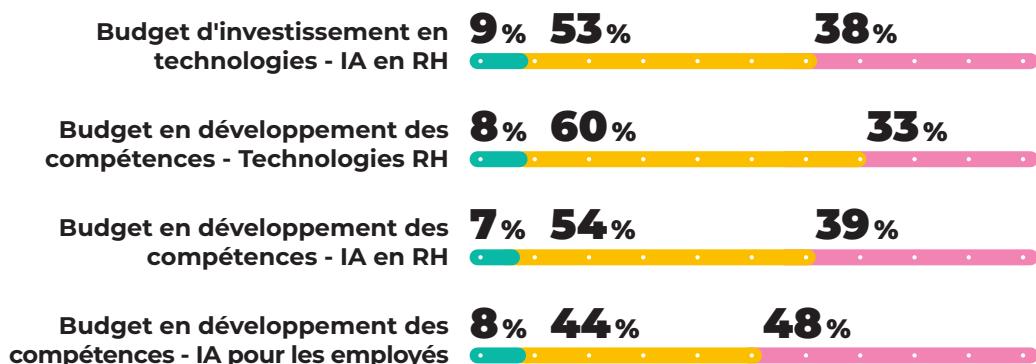
#### Q26. Pour 2026, quelles sont vos perspectives budgétaires d'investissement en technologies RH et IA en RH?



► GRAPHIQUE 22

#### Q27. Pour 2026, quelles sont vos perspectives budgétaires d'investissement en développement des compétences technologiques RH et en IA?

BAISSE  
STABLE  
HAUSSE





## Parole de RH



**PHILIPPE DE VILLERS**

**Président du conseil d'administration,  
CRHA Canada**

La fonction ressources humaines est à l'image de la société des deux dernières décennies : elle a été bouleversée par de nombreux changements qui ont impacté significativement ses activités quotidiennes. Cependant, je crois sincèrement que les changements vécus lors de ces années sont marginaux en comparaison à ce qui vient avec l'émergence rapide de divers outils d'intelligence artificielle, notamment de l'IA générative.

À cet égard, je suis préoccupé par le fait que seuls 30% des professionnels en ressources humaines croient que leur fonction sera largement transformée. Étant donné les conversations que j'ai avec plusieurs d'entre

eux, je pense que cela tient du fait qu'une croyance répandue est que « l'humain voudra, préférera toujours travailler avec un humain plutôt qu'avec une machine » ou « la machine n'offrira jamais de réponse émotionnelle à l'humain ». Permettez-moi de mettre en doute ces affirmations. Comme tout changement, il y aura une courbe d'adoption, et avant longtemps, je suis persuadé que des grands pans de l'offre de service actuel RH sera remplacée par diverses technologies d'IA.

Je vois plutôt le futur de notre profession dans l'encadrement des grandes transformations des entreprises : les professionnels en RH sont ceux qui les connaissent le mieux! Ils sont les mieux placés pour s'assurer que les êtres humains accomplissent les bonnes activités, et que l'intégrations des diverses technologies se fasse harmonieusement. Conséquemment, une plus grande implication dans les planifications stratégiques des entreprises est à entrevoir également. **Assurons-nous de rester dans le siège du conducteur, et non du passager dans l'introduction de ces changements transformationnels sociétaux!**



## Regard d'expert



**MATHIEU BARREAU**

**Directeur principal, Affaires,  
communication et partenariats, Centre de  
Recherche Informatique de Montréal (CRIM)**

### Une adoption sans véritable stratégie structurante.

L'intelligence artificielle est d'abord un sujet de stratégie, bien avant d'être un sujet d'outils.

Sans vision explicite et partagée, l'organisation glisse vite vers une adoption opportuniste : on essaie des solutions au gré des occasions, sans cap, sans priorisation, et sans cadre. La polarisation « LLM vs ML » illustre bien ce travers : la question n'est pas de choisir une famille technologique, mais de sélectionner des cas d'usage réellement exploitables, de définir des critères de succès, et d'en démontrer la valeur — notamment le ROI.

Cette approche centrée sur la technologie est typique d'une phase de maturité initiale. Elle accroît le risque de déployer des solutions mal alignées sur

les besoins, de sous-estimer les prérequis (qualité des données, conformité, intégration, conduite du changement) et, finalement, de décevoir sur les résultats.

Dans cette perspective, le choix technologique ne devrait pas être une préoccupation RH en première ligne. Le rôle clé consiste plutôt à clarifier les problèmes à résoudre, les processus à transformer, les conditions d'usage et les indicateurs de performance. Le fait que les gains attendus se concentrent surtout sur l'automatisation de tâches répétitives confirme une maturité encore limitée, davantage tournée vers l'optimisation locale que vers une transformation structurante.

Par ailleurs, lorsque de nombreux répondants jugent le déploiement difficile, cela traduit une bascule vers le « réel » : dès qu'on quitte l'intention pour l'exécution, la complexité apparaît (intégrations, responsabilités, arbitrages de processus), en particulier dans les organisations moyennes et grandes.

Enfin, le signal budgétaire pour 2026 évoque une adoption prudente : budgets plutôt stables, hausses modestes, et priorités orientées vers l'IA « pour les employés » (formation, appropriation) plus que vers l'IA spécifiquement RH. J'y vois une étape logique de mise à niveau : renforcer le socle humain et réduire le risque avant de déployer.

## SECTION 6

# Pistes de réflexion pour une **feuille de route** IA en RH

### 6.1. LES QUATRE PARADOXES DE L'IA EN RH

► TABLEAU 2

#### Les paradoxes

1

##### Une connaissance déclarée, mais encore superficielle

Les répondants estiment connaître l'IA, mais les usages restent à approfondir et à élargir. Les pratiques sont majoritairement individuelles et fragmentées sans encore constituer une véritable culture organisationnelle des IA

2

##### Sensibilité aux risques, mais une gouvernance tardive

La protection des données et la confidentialité demeurent le principal risque perçu, pourtant le recours à l'IA se fait principalement par des outils individuels dans le cadre du travail. Ceci révèle un décalage entre usage réel et cadre de gouvernance des nouvelles pratiques (sécurité, outils corporatifs, formation).

3

##### Des attentes élevées, mais un déficit de formation

Les opportunités offertes par l'IA sont largement reconnues et attendues, mais les budgets et les dispositifs de formation et d'accompagnement ne semblent pas encore à la hauteur des attentes, limitant la montée en compétence collective, la mise à l'échelle des usages et menaçant le retour sur investissement

4

##### Déjà transformée, mais une intensité de transformation moindre

À l'avant-poste de l'analyse des emplois et de la prospective des métiers, les RH reconnaissent une transformation de leur fonction en cours. Toutefois, ils la voient comme moins intense que pour une majorité d'autres fonctions



## Parole de RH

**MARC-ANDRÉ LAFRENIÈRE**



**Directeur général, Stratégie et mise en œuvre numérique, Personnes et culture - TELUS**

Les résultats du Baromètre révèlent une information importante : les professionnels sont optimistes, mais les organisations présentent des niveaux de préparation variables. La technologie évolue rapidement, rendant essentiel de faire évoluer nos stratégies d'affaires en parallèle.

Pour les leaders RH, le piège est de vouloir tout automatiser trop vite. L'approche doit être pragmatique, respectant la maturité organisationnelle. Par exemple, au lieu de viser un recrutement 100 % autonome alors que ni nos capacités internes ni les candidats ne sont prêts, il est plus sage de commencer par des outils qui assistent l'humain (comme la prise de notes et la planification). Cette approche graduelle crée de la valeur sans déstabiliser l'organisation, mais nécessite

une feuille de route à long terme qui tient compte d'une transformation graduelle.

Nous devons aussi réaliser que l'IA ne fait pas que gagner du temps ; elle transforme la nature même du travail. Prenons l'exemple du service client. Si l'IA gère tous les problèmes simples, les membres de l'équipe se retrouvent à ne gérer que des situations complexes toute la journée. La charge mentale augmente, les organisations doivent donc soutenir de manière proactive la santé mentale et le bien-être de leur équipe. De plus, ce n'est plus le même métier ; cela exige des compétences différentes et une organisation du travail adaptée.

C'est ici que le rôle des RH évolue. Nous devons devenir des architectes du travail. Notre mission est de déconstruire les rôles, tâche par tâche, pour décider ce qui doit être automatisé et ce qui doit absolument rester humain, tout en alignant la conception du travail sur les besoins humains fondamentaux. Cela nous permet ensuite de repenser les structures de travail, d'ajuster les compétences requises et de conduire le changement nécessaire au succès.

Trois ans après le début de l'ère de l'IA générative, nous sommes encore dans une phase de transformation passionnante. Le succès ne viendra pas de la technologie seule, mais de notre capacité à faire évoluer en parallèle nos processus, notre culture, nos compétences humaines et nos outils.





## Regard d'expert

**VIRGINIE BERNAL**

**Sociologue des organisations et fondatrice de VIBE Momentum**



### AI et RH : un paradoxe identitaire

Le premier Baromètre IA en RH au Canada met en lumière un paradoxe révélateur. Les professionnels RH se montrent largement optimistes : plus de 91 % perçoivent l'IA comme une opportunité, et près de 70 % se disent confiants dans l'avenir de leur organisation. Pourtant, moins de 20 % disposent d'un plan stratégique, d'une gouvernance ou d'un financement dédié à l'IA, comme s'ils ne s'incluaient pas dans la problématique.

#### Ce paradoxe annonce un point de bascule potentiel dans l'évolution du rôle RH.

Historiquement, la fonction RH s'est construite comme gardienne du cadre – règles, normes, équité, conformité – afin de protéger les humains dans des systèmes de travail parfois déshumanisants. Cette logique se prolonge encore aujourd'hui dans les pratiques et la formation, où l'accent est largement mis sur la sécurisation et la structuration de l'organisation, la posture stratégique demeurant secondaire.

Face à l'IA, cette posture persiste. Les résultats du baromètre montrent que les RH sont surtout mobilisées sur la protection des renseignements personnels et le développement des compétences, bien plus que sur les enjeux de gouvernance, de création de valeur ou de choix technologiques structurants. Elles outillent. Elles encadrent. Or l'IA n'est pas un simple sujet à gérer : elle transforme le travail, redéfinit les rôles et reconfigure les rapports de pouvoir.

La fonction RH se retrouve ainsi dans une contradiction singulière : être responsable de l'humain sans être pleinement coresponsable des décisions qui le transforment. L'IA impose des arbitrages rapides – technologiques, humains, éthiques et économiques – alors même que les RH demeurent encore largement mobilisées en aval de ces choix.

#### Ce paradoxe appelle une relecture collective du rôle, de la posture et de la place des RH dans les décisions qui transforment le travail.

La question n'est donc plus de savoir si l'IA est une opportunité, mais si les leaders RH sont prêts à assumer leur responsabilité stratégique dans les transformations qu'elle provoque.

Plus les systèmes gagnent en intelligence, plus la valeur des organisations dépendra de leur capacité à redéfinir ce que l'humain crée, influence et transforme.

Mais l'IA n'est pas qu'un sujet à gérer. C'est une révolution du mode de pensée et d'action des organisations. Elle transforme le travail, redéfinit les rôles, accélère les décisions et reconfigure les rapports de pouvoir. Or, sur les enjeux de gouvernance, de choix technologiques structurants et de création de valeur, les RH demeurent encore trop souvent en retrait.

#### La question n'est donc plus : sommes-nous favorables à l'IA?

Elle est devenue : sommes-nous prêts, comme leaders RH, à redéfinir notre rôle stratégique?

Continuer à équiper l'entreprise sans transformer notre propre posture, c'est accepter que la transformation se fasse sans nous, ou malgré nous. L'IA oblige les RH à choisir : rester gardiennes du cadre existant, ou devenir architectes de la transformation humaine.

Dans cette révolution, l'enjeu n'est pas d'adopter l'IA. L'enjeu est d'oser devenir la fonction que l'IA rend désormais indispensable.

## 6.2. QUEL EST VOTRE PROFIL D'ADOPTION?

Le Baromètre nous a permis de brosser le portrait de trois profils distincts. Leurs comportements et leurs décisions quant à l'adoption de l'IA en RH diffèrent.

**A quel portrait vous identifiez-vous le plus ?**

► TABLEAU 3

### Les persona

#### Le Québécois : Optimiste mais prudent

- Le Québécois est un professionnel RH francophone qui reconnaît l'importance de l'IA (70 % confiance en l'avenir), tout en restant lucide sur les défis (71 % trouvent le déploiement difficile).
- Il maîtrise les bases de l'IA (55 % « un peu », 44 % « assez bien »), mais manque d'expertise approfondie.
- Son principal frein: l'absence de stratégie claire et le manque de ressources.
- Son risque : Il avance prudemment, teste localement, le laissant un peu à la traîne face à la concurrence mondiale.
- Son atout : la confiance collective dans l'avenir du métier RH.

#### Le Canadien : Le Pragmatique et structuré

- Le Canadien anglophone a mis en place une infrastructure IA plus solide (56 % gouvernance, 40 % équipe formée).
- Il compte une plus forte proportion d'experts (24 %) et perçoit le déploiement comme plus accessible (40 % le trouvent facile).
- Moins nombreux mais plus avancés, ces professionnels adoptent une approche méthodique.
- Son risque : rester isolé dans des initiatives régionales sans bénéficier d'une vision nationale.
- Ses forces : pragmatisme et capacité à exécuter rapidement avec des ressources limitées.

#### L'International : L'Innovateur et stratégique

- Le professionnel RH canadien travaillant à l'international semble plus avancé dans l'adoption de l'IA : 65 % disent avoir un leader IA désigné, 48 % indiquent une gouvernance établie.
- Il maîtrise mieux l'IA (39 % « assez bien ») et perçoit le déploiement comme un défi gérable (35 % le trouvent facile).
- Intégré à des stratégies globales, il bénéficie de ressources et d'expertise.
- Son risque : imposer des solutions normalisées ("one size fits all"), inadaptées aux contextes locaux.
- Son avantage : accès aux meilleures pratiques mondiales et capacité d'innovation rapide.

## 6.3. DIX DONNÉES ÉVOCATRICES POUR COMPLÉTER CE PORTRAIT

- 1. Le « tiers oublié »** : 33 % des organisations canadiennes n'ont ni plan stratégique, ni gouvernance, ni équipe formée à l'IA. Un tiers des entreprises est encore sur la ligne de départ!
- 2. Le « savoir superficiel »** : 55 % des professionnels RH au Canada estiment n'avoir qu'une connaissance de base de l'IA. L'expertise reste rare.
- 3. Objectif recrutement** : 52 % des organisations utilisent l'IA pour rédiger des descriptions de postes, ce qui en fait le domaine d'application le plus mature en RH.
- 4. La paie... à la traîne** : 64 % des répondants ne connaissent pas les applications de l'IA pour la paie et les avantages sociaux. La paie est le parent pauvre de l'IA en RH.
- 5. Les gardiens du temple** : 61 % des départements RH jouent un rôle actif dans la protection des données personnelles liées à l'IA, confirmant leur positionnement éthique.
- 6. Le prompt, compétence reine** : 58 % des répondants identifient les « techniques de prompt » comme une compétence prioritaire à développer, soulignant l'importance de savoir dialoguer avec l'IA.
- 7. Le frein no. 1 n'est pas l'argent** : l'absence de stratégie claire est citée comme le principal obstacle au déploiement de l'IA (41 %), bien avant les contraintes budgétaires, sauf dans certains secteurs d'activités comme l'hôtellerie, la restauration et l'événementiel et les services aux particuliers, où les contraintes budgétaires sont davantage un frein (29 % et 40 % respectivement).
- 8. Des budgets sous pression pour deux secteurs** : 28 % des organisations de l'hôtellerie,

la restauration et l'événementiel anticipent une réduction des investissements en IA, un niveau très supérieur à la moyenne, contre 14 % pour les technologies RH et 28 % pour le développement des compétences en IA. Dans les secteurs publics et parapublics, cette baisse anticipée concernerait 15 % des organisations, qui traduit un arbitrage budgétaire plus serré sous l'effet du contexte économique et des politiques de réduction des dépenses publiques.

- 9. Une moindre confiance dans l'avenir pour ces secteurs** : 47 % des répondants des secteurs publics et parapublics expriment également une incertitude plus marquée vis-à-vis de l'avenir, déclarant ne pas avoir confiance (18 %) ou ne pas savoir à quoi s'attendre dans l'avenir (29 %). Dans les secteurs de l'industrie et de la construction, 35 % des répondants se déclarent pessimistes ou indécis quant aux perspectives d'avenir (15 % et 20 % respectivement).
- 10. Un match Canada-France ex-aequo** : lorsqu'on évalue l'usage de l'IA à titre individuel, le Canada est en avance sur la France, tant pour les outils simples qu'en matière d'automatisation et d'outils avancés (généralement entre 5 et 9 % d'écart). En revanche, l'usage collectif, c'est-à-dire intégré aux pratiques de l'organisation, y est moindre ou égal comparé à la France, signe que l'IA organisationnelle n'est pas aussi intégrée ici que dans l'Hexagone. Rappelons que le Baromètre RH en France a été réalisé six mois plus tôt que la version canadienne.



## 6.4. LES PRINCIPALES DIFFÉRENCES AVEC LA FRANCE

Si les Français et les Québécois répondent de manière très similaire à de nombreuses questions, on note toutefois quelques écarts majeurs :

### ATTITUDE (Q25)

Les Canadiens considèrent l'IA comme une opportunité à 91 % contre 82 % pour les Français.

### FORMATION (Q18)

Globalement, les répondants RH français ont indiqué avoir déployé plus de formations à l'IA que les répondants canadiens. Selon les types de sujets, les Français ont déclaré plus de 10 % à 25 % de formations que les Canadiens, qui ont pourtant répondu à l'enquête six mois plus tard.

### FACTEURS DE RISQUE (Q21)

Parmi les facteurs de risque, les Canadiens évoquent en troisième position la multiplication des usages et outils d'IA sans cohérence d'ensemble, qui pourrait compliquer la gouvernance des IA (sources, qualité et sécurité des données, architecture complexe, confusion des usages). La zone grise des débuts de l'usage des IA pourrait céder la place à une

abondance et une confusion des usages, nécessitant des choix, une rationalisation, des cartographies et de la clarté.

Pour les Français, le troisième risque à considérer était celui de la déshumanisation des relations RH, gestionnaires et employés. Jugé comme très risqué par 21 % des Français, ils ne sont que 14 % à l'évoquer au Canada, soit en quatrième position sur l'échelle des risques.

### FREINS (Q22)

Avec 76 % des répondants, l'absence de stratégie claire pour déployer l'IA en RH est de loin le premier frein identifié. C'est aussi le premier pour les Français, mais à un niveau inférieur de 24 points. Les équipes RH des deux bords de l'Atlantique ressentent le besoin de bâtir une feuille de route d'IA en RH. Cela semble urgent pour les RH canadiens.

Les Canadiens ont placé les contraintes budgétaires en troisième position des freins (32 %), tandis que les Français ne le classent qu'en quatrième place. Pour ces derniers, la résistance au changement de leurs pairs serait un frein plus important (44 %).

### CAS D'USAGE (Q12 à Q17)

Sur 31 cas d'usage sondés, les Canadiens déclarent utiliser l'IA plus souvent que les Français :

► TABLEAU 4



## 6.5. QUELLES TENDANCES GARDER À L'ŒIL SUR VOTRE RADAR 2026 ?

### 1. IA souveraine

L'IA souveraine regroupe les architectures, modèles et données IA hébergés, gouvernés et contrôlés localement, conformément aux cadres réglementaires canadiens. Elle vise à réduire la dépendance aux plateformes globales, à sécuriser les données sensibles et à garantir la maîtrise des décisions algorithmiques critiques.

Les RH manipulent des données humaines parmi les plus sensibles. En 2026, la souveraineté IA devient un enjeu de conformité, de confiance sociale et de continuité d'affaires. Les décideurs RH devront arbitrer entre performance des modèles, dépendance aux fournisseurs mondiaux d'infrastructure numériques et exigences légales. L'IA souveraine n'est pas un choix idéologique, mais un levier de gestion du risque.

### 2. « AI-ification of Everything »

L'AI-ification désigne l'intégration systémique de l'IA dans l'ensemble des processus d'affaires, outils et rôles, y compris dans la vie citoyenne, culturelle et de l'intime. L'IA ne se limite plus à des cas d'usage isolés, mais devient une couche transverse d'automatisation, d'augmentation et d'orchestration des décisions RH, intégrée au quotidien opérationnel.

En 2026, les RH ne choisiront plus "d'utiliser l'IA" ou non. Elles devront piloter une fonction RH entièrement augmentée par défaut. Sans vision d'ensemble, l'AI-ification crée une accumulation d'outils, de dettes décisionnelles et de risques opérationnels. Le véritable enjeu est de gouverner la cohérence, la valeur et la responsabilité de cette IA omniprésente.

### 3. IA agentique

L'IA agentique repose sur des agents autonomes capables d'exécuter des tâches complexes, de collaborer entre eux et d'agir directement dans les systèmes RH. Elle transforme les SIRH de Systems of Record en Systems of Action, capables d'orchestrer des processus RH de bout en bout.

L'IA agentique renforce la valeur RH sur l'exécution des processus complexes. En 2026, la question n'est plus "que recommander ?" mais "que laisser agir ?". Les RH devront définir des frontières claires entre autonomie des agents IA, contrôle humain et responsabilité décisionnelle. Avec un cadre clair, les gains de productivité ne devront pas devenir un

risque organisationnel majeur. Les RH activeront dans des AgentStores des Agents comme ils le font avec des applications sur leur Iphone. Demain, nous parlerons d'Organisation Agentique.

### 4. Explicabilité et traçabilité

L'explicabilité désigne la capacité à comprendre, documenter et justifier les décisions prises ou influencées par une IA. Elle inclut la traçabilité des données, des modèles, des règles et des arbitrages, afin de rendre les décisions RH auditables, défendables et compréhensibles pour les parties prenantes.

Les décisions RH engagent l'équité, la réputation et la responsabilité légale. En 2026, une IA performante, mais opaque, devient un passif. Les RH devront démontrer pourquoi une décision a été prise, pas seulement qu'elle est "optimale". L'explicabilité devient un pilier de la légitimité managériale et sociale de l'IA en RH.

### 5. Le "premier et le dernier kilomètre" humain

Le premier kilomètre humain correspond aux tâches complexes de choix, d'assemblage et d'intention d'affaires que les IA ne peuvent pleinement assumer. Le dernier kilomètre humain correspond, quant à lui, à l'arbitrage contextuel et aux décisions finales que les IA ne peuvent pleinement assumer. Il s'agit des situations ambiguës, politiques, humaines ou éthiques où la responsabilité, le jugement et l'intention restent fondamentalement humains.

À mesure que l'IA consolide, priorise et recommande, le rôle humain se déplace en amont (architecture) et vers l'aval (décision et acceptation du risque). En 2026, la valeur RH résidera moins dans l'exécution que dans la capacité à assumer ce dernier kilomètre. Négliger cet espace, c'est déshumaniser la fonction RH et fragiliser sa crédibilité stratégique.



## CONCLUSION

# L'accélération en cours est un **test d'agilité et d'expertise** pour la fonction RH



Ce premier Baromètre de l'IA en RH au Canada met en évidence un besoin central : la clarté. Clarté sur le sens, sur l'efficience recherchée, sur l'expérience attendue et sur les informations exploitables.

Les RH évoluent dans un environnement où les IA se multiplient, où les usages individuels sont fragmentés, où les concepts émergent en continu. Les pratiques et le langage qui les accompagnent installent un véritable brouillard de l'IA, une transition marquée autant par l'enthousiasme que par la confusion.

Ajuster la vision, former et expérimenter en continu constituent les leviers majeurs pour clarifier la manière dont les organisations et les RH s'approprient les IA. Derrière l'apparente généralisation des usages, les disparités restent importantes. Une montée en intensité des usages, orchestrée au cœur des processus métiers RH, est désormais nécessaire pour atteindre les gains d'efficience attendus.

**1.** Pour les équipes de direction, les IA marquent une nouvelle étape dans l'évolution de l'économie numérique fondée sur la donnée. Leurs capacités, de nature exponentielle, progressent plus vite que notre capacité collective à les absorber. Les décideurs doivent désormais se doter d'une véritable infrastructure d'intelligence afin de soutenir leur modèle d'affaires et leurs opérations. Aligner les stratégies de main-d'œuvre avec des plans d'affaires orientés IA devient une capacité vitale, au cœur même de la mission RH. La course est engagée, et il faut viser juste. Si les données d'affaires et les données RH ne sont pas valorisées, les comités de direction manqueront leur rendez-vous avec l'échéance symbolique de 2030.

**2.** Pour les décideurs RH, les IA ouvrent également une fenêtre d'opportunité inédite : celle d'une fonction RH augmentée qui assiste et orchestre, avec l'IA, les professions intellectuelles afin d'élever le niveau de collaboration humain-machine. De nouvelles capacités émergent pour penser, chercher, comprendre, apprendre, décider, communiquer, collaborer et prédire. Le potentiel est vertigineux. Désormais, aucun programme de développement du leadership ne peut être conçu sans intégrer l'appui d'un coaching continu, empathique, porté par des assistants conversationnels.

**3.** Finalement, pour que l'IA produise de la valeur, il faut apprendre à déléguer avec discernement aux agents IA. Plus que de simples outils, ces applications deviennent un complément à la

main-d'œuvre. Présentées comme des employés numériques, elles n'exécutent encore que certaines tâches, dans certains flux de travail, qui composent une partie de nos métiers. Si le spectre de la Job Apocalypse retient l'attention, celui de la complexité croissante d'un écosystème SIRH enrichi d'assistants et d'agents IA autonomes soulève tout autant de questions. L'IA vient s'ajouter aux fondations SIRH existantes et exige de nouvelles compétences pour entrer pleinement dans l'ère de l'intelligence. L'approche Kill, Keep or AI-ify est en marche : à peine adoptée, les usages de l'IA doivent déjà s'intensifier. Puis, très vite, viendra le temps de faire le tri pour apporter la clarté et optimiser les solutions.

Avec l'IA, tout s'accélère. Tout évolue. Tout reste à apprendre. Les organisations doivent se préparer à réinventer leurs modèles de livraison de services et leurs structures. Les SIRH commencent à proposer la génération de code pour personnaliser les solutions. Même l'implantation des systèmes est désormais facilitée par les agents IA des intégrateurs.

### Les leaders RH jouent un rôle triple afin de se préparer à une stratégie d'IA agentique :

- Prédire la main-d'œuvre de demain, qui combinerà les humains, les agents IA et la robotique;
- Concevoir les équipes et le travail du futur; et,
- Cultiver l'agilité organisationnelle et la montée en compétences.

Alors que l'IA agentique passe à la vitesse supérieure pour automatiser les processus RH, la fonction RH doit pleinement intégrer ces leviers technologiques. Ils soutiennent les nouveaux modèles organisationnels et les services RH de demain. L'IA agit comme un révélateur dans un écosystème RH déjà dense. Pour produire des résultats tangibles, elle doit être mise au travail selon des priorités opérationnelles claires. Le défi consiste désormais à dégager une marge de manœuvre stratégique, afin de se repositionner et d'accompagner durablement cette accélération inédite.



**VALÉRIE FICHELLE** 

Co-fondatrice NexaRH

Consultante sénior en stratégie numérique et transformation RH

# Échantillon et méthodologie

**L'enquête nationale a été conduite du 1<sup>er</sup> octobre au 30 novembre 2025 :**

- L'enquête était disponible en français et en anglais, au choix du répondant.
- 29 questions obligatoires, totalisant 147 modalités de réponse, soit 49392 points de données.
- Les répondants sollicités par courriel étaient des décideurs RH (vice-présidents, directeurs, chefs de service). L'enquête a également été ouverte à d'autres profils RH, sur invitation, au Québec, en Ontario et dans les autres provinces canadiennes.

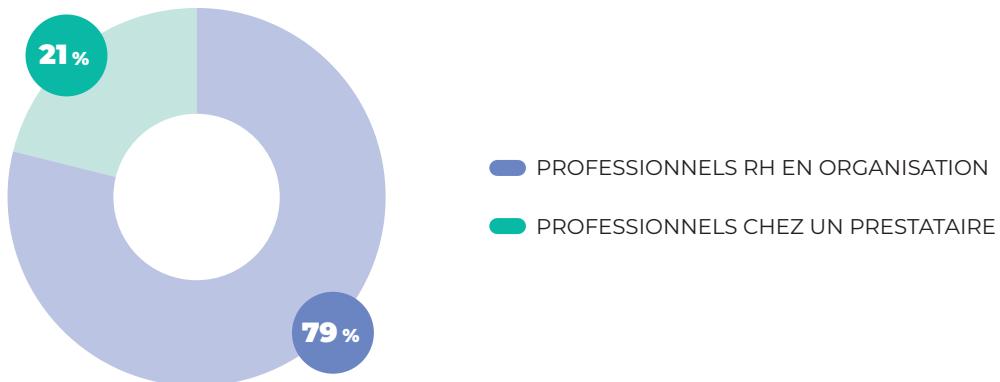
## Profil des répondants :

- 336 répondants canadiens.
- 80 % des répondants sont des professionnels RH en organisation.
- 20 % des répondants sont des prestataires de services (enseignement, formation professionnelle continue, services-conseils, ordres professionnels, institutions, intégrateurs de technologies RH, etc.).

► GRAPHIQUE 23

## Q1. Vous êtes...?

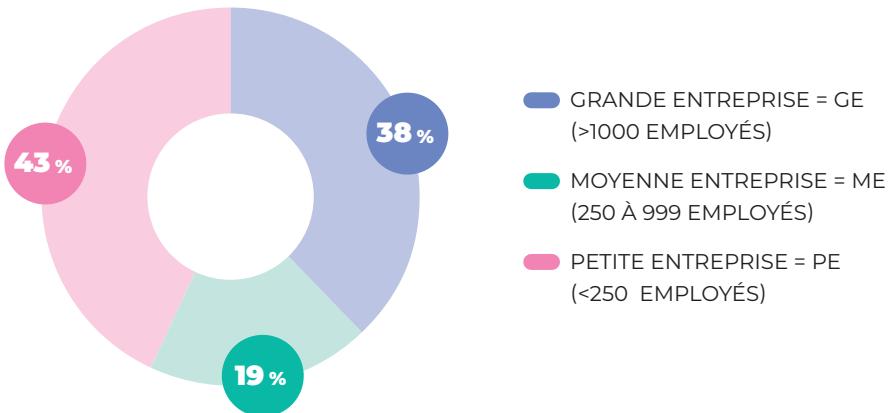
Fonction des répondants (CANADA)



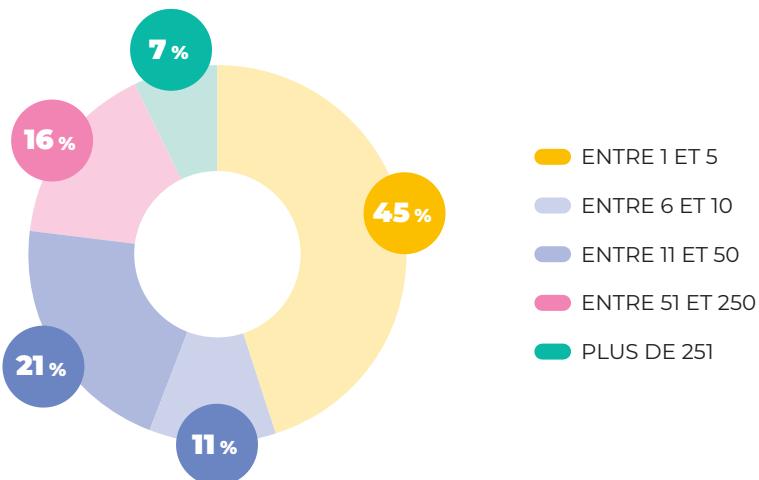
► GRAPHIQUE 24

## Q3. Combien d'employés y a-t-il dans votre organisation?

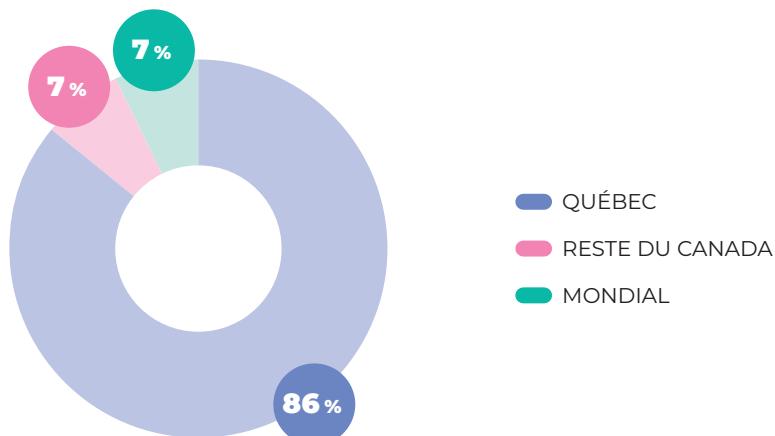
Effectifs de l'organisation (CANADA)

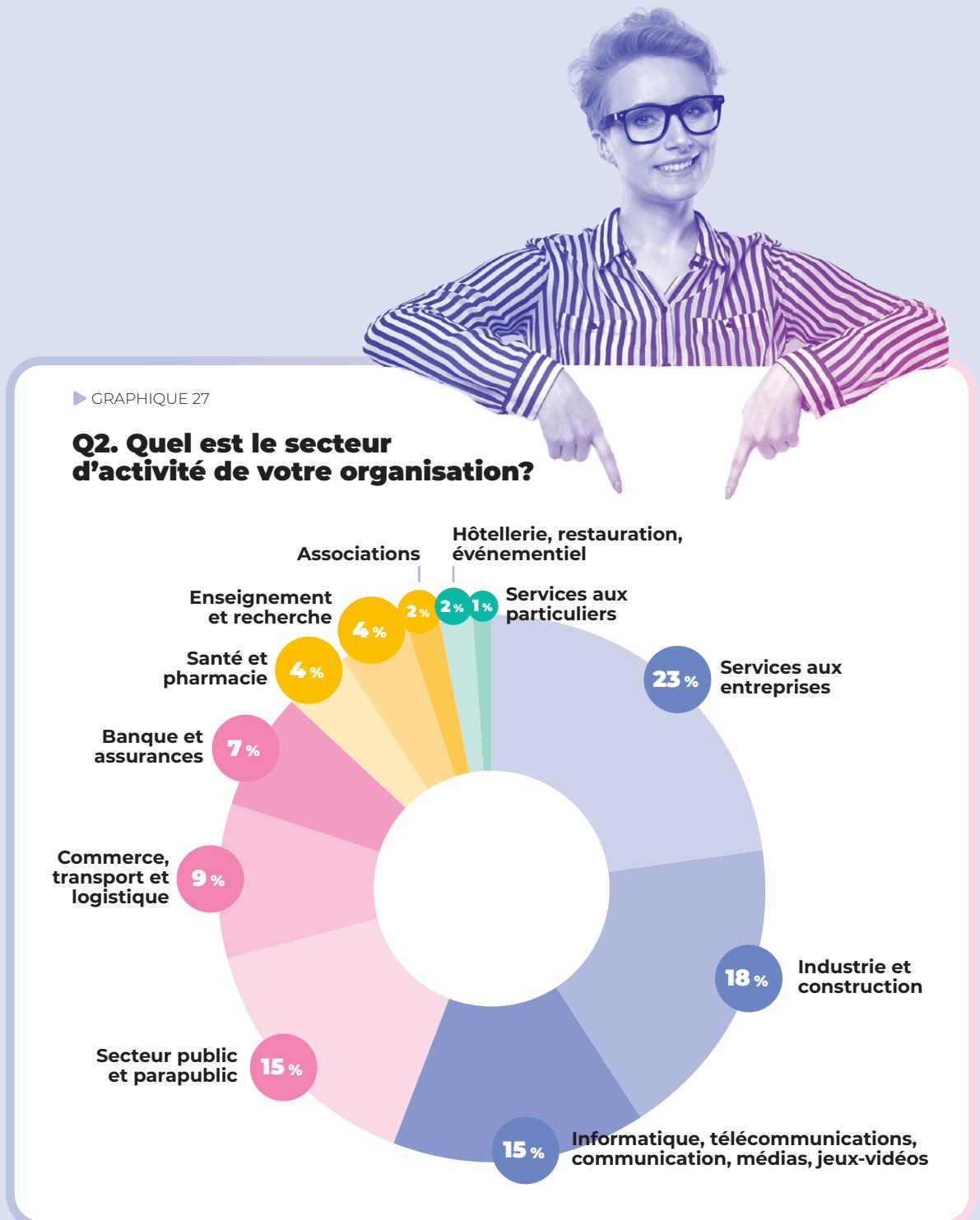


▶ GRAPHIQUE 25

**Q4. Quelle est la taille de l'équipe RH dans votre organisation?**

▶ GRAPHIQUE 26

**Q5. Quelle est votre zone géographique actuelle?**



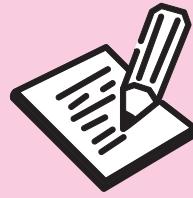
#### Atelier-Discussion :

Pour enrichir l'analyse statistique, un atelier-discussion avec des VP RH et Responsable de l'IA en RH a été le 12 novembre 2025. Virginie Bernal a facilité cet échange de deux heures. L'activité a permis à l'équipe de rédaction de collecter de l'information qualitative et d'affiner notre analyse lors de la rédaction de ce rapport.

#### Mise en garde :

- Les analyses sont segmentées pour refléter les réalités structurelles du marché RH.
- Les résultats doivent être lus comme une photographie du moment.
- L'IA évoluant très rapidement, une mise à jour régulière des tendances sera nécessaire.
- Le baromètre vise à créer un cadre pour comprendre l'évolution de la fonction RH dans un monde où l'IA devient ambiante.

POSTFACE



# IA en RH : trois trajectoires, un même tournant

## Des trajectoires nuancées, mais pour quelle destination?

Comparer la France, le Québec et le Canada anglophone face à l'IA RH, c'est observer trois mouvements singuliers, trois élans culturels, trois vitesses, avec leur rythme, leurs similitudes, leurs différences, mais surtout un même tournant stratégique.

En France, les professionnels RH apparaissent déjà très acculturés : 96 % déclarent connaître l'IA, 83 % l'utilisent individuellement, et 87 % anticipent une transformation profonde de leur métier. Pourtant, la diffusion collective reste modeste.

L'usage principal reste individuel et se situe dans la création de contenus, l'automatisation simple et quelques agents conversationnels, tandis que les organisations, elles, avancent à pas comptés.

Le marché français affiche une tension féconde : une envie forte d'expérimenter, un niveau de maturité technique encore contrasté, et un déploiement organisationnel qui peine à suivre.

## La France se trouve ainsi à l'aube d'une bascule : l'ère de la structuration.

Au Québec, c'est un peu l'inverse : l'optimisme est aussi massif, presque incandescent. L'IA y est perçue comme une promesse plus que comme un chantier. Le risque? Une maturité encore inégale, accentuée par un clivage important entre grandes organisations déjà équipées et PME encore hésitantes.

Le Canada anglophone, lui, avance avec plus de retenue. Moins expansif, plus méthodique, il construit une gouvernance solide, un cadre, des garde-fous.

Mais cette prudence peut ralentir l'adoption concrète des usages pour la suite.

## Trois trajectoires, aucune avance absolue. Trois chemins. Mais pour quelle destination?

Le sens que les DRH veulent donner à leur métier!

La question de fond ne me semble pas technologique : elle est vocationnelle.

Si l'on imagine une fonction RH essentiellement transactionnelle, l'IA qui trie, administre, optimise, fluidifie, rationalise, automatise... devient un levier spectaculaire, parfois jusqu'à la substitution de la fonction RH elle-même.

Si, au contraire, l'on porte une vision relationnelle, donc interactionnelle, expérientielle, émotionnelle même de la fonction RH, alors l'IA est aussi un allié imparable, une libération : elle rend du temps, de l'attention, de la présence humaine.

## L'IA, en vérité, ne redistribue pas seulement les tâches : elle révèle le projet.

Et c'est peut-être là la convergence ultime entre France et le Canada : la technologie ne fixe pas la destination.

Elle éclaire ce que chaque DRH choisit d'en faire.

Et vous, dans votre for intérieur, que souhaitez-vous en faire?



**THOMAS CHARDIN**  
Dirigeant fondateur de  
Parlons RH, Édition 2025 du  
Baromètre IA en RH France



Parlons RH est le média de référence de la fonction RH et l'agence marketing experte au service des prestataires RH. Nous analysons les tendances, valorisons l'innovation et donnons de la force aux idées et aux personnalités qui transforment la fonction RH.

Notre vocation : décrypter, connecter, impulser.

# Glossaire

## Les fondamentaux

- **Agents IA** : systèmes d'IA capables de poursuivre un objectif RH de manière autonome et supervisée pour analyser une situation, utiliser des données et des outils (SIRH, ATS, LMS), prendre des décisions dans un cadre défini et exécuter des actions, avec escalade humaine si nécessaire.
- **Assistants IA** : outils d'IA conçus pour assister les professionnels RH ou les employés dans leurs tâches quotidiennes (rédaction, recherche d'information, analyse). Ils répondent aux demandes et proposent des suggestions, sans agir de façon autonome, ni piloter des processus de bout en bout.
- **Base de connaissances ou « Knowledge Base »** : référentiel structuré et gouverné de contenus internes (politiques RH, procédures, conventions, FAQ, documents) utilisé par l'IA pour fournir des réponses fiables, contextualisées et conformes aux règles de l'organisation, plutôt que des réponses génériques.
- **IA agentique** : IA composée d'agents autonomes capables de planifier, exécuter et coordonner des actions complexes avec peu d'intervention humaine, en s'appuyant sur des règles, des objectifs et des systèmes interconnectés.
- **IA générative** : IA capable de créer du contenu, nouveau texte, images, code ou synthèses à partir de données existantes; utilisée en RH pour accélérer la production, la communication, l'analyse et l'aide à la décision.
- **IA métier ou IA verticale** : IA spécialisée conçue pour un domaine fonctionnel précis comme les RH, intégrée aux processus métiers et fondée sur des données contextuelles afin de produire des recommandations opérationnelles directement actionnables.
- **IA de poche** : IA accessible individuellement avec des outils grand public ou professionnels; utilisée de façon autonome par les employés pour assister leurs tâches quotidiennes, souvent sans intégration formelle au SIRH ni gouvernance organisationnelle.
- **IA prédictive** : analyse statistique et algorithmique visant à anticiper des événements futurs comme le roulement, la performance ou les besoins en effectifs et en compétences, à partir de données historiques et de modèles prédictifs.
- **« LLM » et « SLM »** : les LLM sont des modèles de langage généralistes de grande taille. Les SLM sont plus légers, spécialisés, moins coûteux et mieux adaptés à des usages RH ciblés et contrôlés.

## Les impacts

- **Apocalypse du marché de l'emploi ou « Job Apocalypse »** : expression décrivant la crainte d'une destruction massive d'emplois liée à l'IA, souvent exagéré, qui masque les réalités de transformation des rôles, de recomposition des compétences et de création de nouveaux métiers.
- **Brouillard d'IA ou « Fog AI »** : situation où l'IA est omniprésente, mais mal comprise, fragmentée et peu mesurée, une zone grise transitoire, créant un brouillard décisionnel pour les dirigeants RH, faute de visibilité, de gouvernance claire et d'indicateurs fiables.
- **IA fantôme ou « Shadow AI »** : usage non encadré d'outils d'IA par les employés en dehors des politiques officielles, exposant l'organisation à des risques de sécurité, de conformité, de confidentialité des données et de décisions non maîtrisées.
- **IA polluée ou « Slop AI »** : terme désignant la production massive de contenus de faible qualité générés par l'IA, souvent peu contextualisés ou erronés, qui dégradent la valeur informationnelle et compliquent l'usage fiable de l'IA en contexte professionnel et RH.
- **RH augmentées ou « Augmented HR »** : approche où l'IA et l'automatisation renforcent les capacités des professionnels RH sans les remplacer, en améliorant la prise de décision, la productivité et la qualité des interactions humaines au sein des processus RH.
- **Stratégie IA d'abord ou « AI-First Strategy »** : approche stratégique qui consiste à concevoir les processus RH, les services et les décisions en intégrant l'IA dès l'origine, et non en l'ajoutant après coup. L'objectif est de repenser les sources de revenus, la façon de travailler, prioriser les cas d'usage à valeur ajoutée et structurer la gouvernance.

## Les nouveaux concepts à comprendre

- **MCP ou « Model Context Protocol »** : standard apparu en 2024 qui permet aux IA de se connecter de façon sécurisée et contrôlée aux systèmes de données RH (SIRH, ATS, LMS). Il donne à l'IA le contexte métier nécessaire pour agir de manière fiable, pertinente et gouvernée, au-delà de simples réponses textuelles. La valeur n'est donc plus seulement dans l'outil, mais dans l'architecture interconnectée qui valorise la donnée RH pour tirer avantage de la richesse du contexte pour personnaliser un flux de travail et les réponses.
- **Programmation par intention ou « Vibe Coding »** : approche de développement assistée par IA où l'utilisateur programmeur décrit l'intention fonctionnelle en langage naturel, l'IA générant automatiquement le code, réduisant la dépendance aux compétences techniques traditionnelles. Cette approche permet aux administrateurs des solutions RH de personnaliser des formulaires, des flux de travail ou des applications.

# Notes Techniques

Aucune IA n'a été utilisée dans la rédaction du rapport par les auteurs.

### En revanche, nous avons utilisé l'IA pour :

- Catégoriser les 336 commentaires des répondants.
- Générer plusieurs images de ce rapport.

L'atelier-discussion animé par Virginie Bernal a été enregistré et a donné lieu à une transcription du fichier MP3 et un résumé généré par IA, remis aux participants.

L'analyse des résultats bruts de l'enquête nous a permis de tester certaines solutions (ChatGPT, Microsoft Copilot, Manus.ai, Claude). Toutefois, tous les chiffres présentés ici ont été traités et analysés par Valérie Fichelle.

# Remerciements

Nous remercions chaleureusement tous les contributeurs à l'enquête et au rapport du premier Baromètre de l'IA en RH au Canada.

## LES INSTIGATEURS ET PARTENAIRES FRANÇAIS DE CE BAROMÈTRE

**THOMAS CHARDIN**  
PDG et fondateur de Parlons RH

**MANUELLE BERMANN**  
rédactrice en chef et responsable du pôle  
Content Marketing, Parlons RH

## LES CONTRIBUTEURS DES COMMANDITAIRES DE L'ENQUÊTE

**MARC-ANDRÉ NATAF**  
directeur général, Cegid

**LAURENT BARCELO**  
premier vice-président, Innovation,  
COFOMO

**ERIC BOURGET**  
PDG fondateur, HalfSerious

**NICOLAS BONNAFOUS**  
associé, Innoova

**STEVEN MCNAIR**  
directeur régional, Solutions  
d'expérience employé, ServiceNow

**PATRICE POIRIER**  
président, SIGMA-RH

**MANON POIRIER**  
directrice générale, Ordre des  
conseillers en ressources humaines  
agrées du Québec

**MATHIEU BARREAU**  
directeur principal, Affaires,  
communication et partenariats, CRIM

**CYNTHIA CHASSIGNEUX**  
avocate, CHX Avocat Inc.

**MARTIN MATHE**  
vice-président, Transformation RH et  
innovation de la main-d'œuvre

**PIERRICH PLUSQUELLEC**  
professeur agrégé, Université de  
Montréal, directeur scientifique et  
collaborateur de l'industrie, Obvia

**MARC-ANDRÉ LAFRENIÈRE**  
directeur général, Stratégie et mise  
en œuvre numérique, Personnes et  
culture, TELUS

**SARAH LEGENDRE BIODEAU**  
première vice-présidente, Groupe  
conseil, intelligence artificielle,  
Videns, propulsée par COFOMO

**JEAN PAUL ISSON**  
PDG fondateur de EigenvectorAI,  
conférencier et auteur

**PHILIPPE DE VILLERS**  
président du conseil d'administration,  
CRHA Canada

**VIRGINIE BERNAL**  
fondatrice de Vibe Momentüm et  
sociologue des organisations

## LES PARTICIPANTS À L'ATELIER-DISCUSSION

**PHILIPPE DE VILLERS**  
président du conseil d'administration,  
CRHA Canada

**ANNIE BRISSON**  
vice-présidente principale, Talent et  
culture, CIMA +

**MADELEINE CHATTOU**  
vice-présidente, Groupe Innovation,  
COFOMO

**VÉRONIQUE SÉGUIN**  
gestionnaire de programme de  
transformation technologique, UbiSoft

**NATALIA CAMARGO SANTOS,**  
directrice, Culture, leadership et  
développement, Investissements PSP

# À propos de l'équipe de rédaction

Ce baromètre a été réalisé par l'équipe de NexaRH  
avec le soutien de plusieurs collaborateurs :



**JEAN-BAPTISTE AUDRERIE**  
président et co-fondateur de NexaRH,  
consultant HR TECH, rédacteur en chef



**VALÉRIE FICHELLE**  
co-fondatrice et vice-présidente de  
NexaRH, consultante SIRH, analyste  
et co-rédactrice



**VIRGINIE BERNAL**  
présidente de Vibe Momentüm,  
facilitatrice et conseillère scientifique  
pour l'enquête et l'analyse des résultats



**AURÉLIE SABATIÉ**  
consultante en communication



**CADY ELIZABETH BOLE**  
graphiste et créatrice de contenu

# 1<sup>er</sup> BAROMÈTRE IA EN RH AU CANADA

ÉDITION  
2026

## À PROPOS DE NEXARH

NexaRH optimise les fonctions RH avec les technologies RH innovantes. Nous accompagnons les moyennes et grandes organisations dans l'élaboration de leur stratégie technologique RH et la transformation de ses opérations.

### Nos principaux services sont :

- Veille et cartographie des solutions HR Tech et IA en RH
- Dossiers d'affaires et feuilles de route SIRH et IA en RH
- Aide à la sélection SIRH
- Transformation des modèles organisationnels RH et gestion par compétences

Notre valeur ajoutée : indépendants et bilingues, nos consultants seniors pilotent plus de 50 projets d'investissement en SIRH par an, en Amérique du Nord et dans la francophonie. Nous réduisons les risques à chaque étape de vos projets technologiques RH. Nous sommes l'expertise SIRH qui fait le pont entre vos équipes RH, Finance et TI.

# NEXARH

Stratégie numérique & Transformation RH

[www.nexarh.com](http://www.nexarh.com)

jb.audrerie@nexarh.com



### Avis de diffusion

Le rapport PDF du Baromètre IA en RH ne peut être diffusé ni revendu en dehors du site officiel de téléchargement gratuit

(FR) <https://bit.ly/barometre-ia-rh-2026> (EN) <https://bit.ly/barometer-ai-hr-2026>

Les résultats peuvent être présentés à condition de citer clairement la source.

Édition 2026