NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/03/29/ai-is-reshaping-work-what-hr-leaders-must-do-to-manage-risk-redesign-roles-and-stay-compliant/.

L'IA transforme le travail : ce que les responsables RH doivent faire pour gérer les risques, redéfinir les rôles et rester conformes

Heather Grizzle · March 29, 2026

AI is restructuring HR, not just automating it. What HR leaders must do on workforce risk, role redesign and compliance as the operating model shifts.

Sommaire

1. La fin des « assistants IA »
2. Les équipes mixtes humains + IA deviennent le modèle par défaut
3. Le recrutement des postes débutants se fragilise discrètement
4. Les RH passent du statut de « fonction de soutien » à celui de fonction de gestion des risques
5. L'IA redéfinit la structure organisationnelle (et pas seulement les emplois)
6. Le véritable changement de compétences que les responsables RH doivent comprendre
7. Réflexions finales par NCG…

L'IA ne remplace pas les RH. Elle les restructure**.**

Deux phénomènes se produisent simultanément, et ils sont directement liés même si on en parle souvent séparément. Les entreprises réduisent les postes en recrutement et en opérations tout en augmentant parallèlement leurs investissements dans l'intelligence artificielle. Il ne s'agit ni d'une coïncidence ni d'un ajustement temporaire.

Cela reflète une réaffectation délibérée des ressources, provoquée par une évolution plus profonde de la manière dont les organisations structurent le travail.

Pendant des années, les entreprises ont fonctionné en partant du principe que la croissance nécessitait une augmentation proportionnelle de la main-d'œuvre humaine. À mesure que les besoins en recrutement augmentaient, les organisations ajoutaient des recruteurs, des coordinateurs et du personnel d'exploitation RH pour gérer la complexité croissante. Les fonctions RH étaient conçues pour faire évoluer l'effort humain, en veillant à ce que chaque étape du cycle de vie des employés soit prise en charge par un rôle correspondant. Cette approche a créé des systèmes à plusieurs niveaux, où le travail passait entre plusieurs personnes, chacune responsable d'un segment spécifique du processus.

Ce modèle est aujourd'hui en pleine redéfinition. Les avancées de l'intelligence artificielle ont permis aux organisations de repenser leurs flux de travail, de sorte que nombre de ces tâches segmentées ne dépendent plus d'une intervention humaine. Des activités telles que le sourcing de candidats, la présélection des candidatures et la coordination des entretiens, qui nécessitaient autrefois de multiples transmissions, peuvent désormais être exécutées au sein de systèmes intégrés. Le résultat n'est pas seulement une efficacité accrue, mais une réduction structurelle du nombre de postes nécessaires pour maintenir ces processus.

À mesure que ces systèmes absorbent le travail routinier et répétitif, les postes construits autour de ces fonctions commencent à perdre leur pertinence. Cela explique pourquoi les réductions de postes en recrutement et en opérations surviennent en même temps que l'augmentation des investissements dans l'IA. Ces deux évolutions sont les conséquences d'un même changement structurel plutôt que des tendances indépendantes. Les organisations ne se contentent pas de remplacer des personnes par des outils ; elles redéfinissent la conception même du travail.

Ce changement exige que les responsables RH opèrent différemment. Au lieu de se concentrer principalement sur la gestion des personnes et des processus, ils doivent désormais déterminer comment répartir le travail entre le jugement humain et les systèmes automatisés. Les décisions relatives à la conception de la main-d'œuvre impliquent de plus en plus d'évaluer quelles tâches nécessitent un discernement humain et lesquelles peuvent être standardisées et exécutées par des processus pilotés par l'IA.

Par conséquent, la séquence traditionnelle consistant à constituer des équipes puis à les doter d'outils est en train de s'inverser. Les organisations commencent à concevoir leurs flux de travail en fonction des capacités des systèmes en premier lieu, puis à définir les rôles humains en fonction de ce qui subsiste. Cela marque un changement fondamental dans la logique organisationnelle, où les systèmes forment le socle du travail et où les contributions humaines sont positionnées stratégiquement au sein de ce cadre.

Les systèmes forment le socle du travail, et les contributions humaines sont positionnées stratégiquement au sein de ce cadre.

L'intelligence artificielle ne fonctionne donc plus comme un outil complémentaire. Elle s'intègre désormais dans la structure même de l'organisation et de l'exécution du travail. En ce sens, l'IA évolue pour devenir une composante essentielle de l'architecture de la main-d'œuvre, façonnant non seulement la manière dont les tâches sont accomplies, mais aussi la définition des rôles et le fonctionnement des organisations à grande échelle.

La fin des « assistants IA »

Au cours des dernières années, les équipes RH ont abordé l'intelligence artificielle comme un outil de soutien conçu pour assister des tâches ponctuelles. Les applications les plus courantes visaient à améliorer l'efficacité dans des domaines tels que la présélection des CV, la communication avec les candidats via des chatbots et la planification des entretiens. Dans cette optique, l'IA était traitée comme une amélioration superposée aux processus existants plutôt que comme une force capable de transformer fondamentalement la conception de ces processus.

Cette phase touche désormais à sa fin. Les responsables RH reconnaissent de plus en plus que l'approche initiale de l'adoption de l'IA était limitée par une vision restreinte de ses capacités. En positionnant l'IA comme un assistant ou un auxiliaire numérique, les organisations ont limité son impact à des améliorations progressives plutôt qu'à une transformation structurelle. Le résultat a été l'optimisation des flux de travail existants sans jamais remettre en question leur raison d'être sous leur forme actuelle.

Des dirigeants d'organisations majeures, notamment chez IBM et Microsoft, poussent désormais pour un modèle différent. Plutôt que de considérer l'IA comme quelque chose qui opère aux côtés des employés, ils l'intègrent directement au cœur des flux de travail opérationnels. Ce changement traduit un passage d'une vision de l'IA comme substitut aux rôles humains vers une compréhension de celle-ci comme composante fondamentale de l'exécution du travail.

Ce changement de perspective a des implications significatives. Lorsque l'IA est intégrée aux flux de travail, elle ne fonctionne plus comme un rôle distinct que l'on peut ajouter ou retirer. Elle devient partie intégrante du système lui-même, façonnant la manière dont les tâches sont initiées, traitées et achevées. En conséquence, les organisations ne se demandent plus comment l'IA peut assister les employés, mais comment le travail doit être structuré dans un environnement où l'IA est déjà intégrée.

En termes pratiques, cela signifie que l'intelligence artificielle n'est plus traitée comme un rôle au sein de la main-d'œuvre. Elle devient une infrastructure qui sous-tend le fonctionnement des organisations, influençant à la fois la conception du travail et la répartition de l'effort humain au sein de cette conception.

Les équipes mixtes humains + IA deviennent le modèle par défaut

Le changement le plus significatif qui émerge en 2026 n'est pas le remplacement du travail humain par l'intelligence artificielle, mais la normalisation d'un modèle opérationnel hybride dans lequel les deux fonctionnent ensemble. L'opposition « humain contre IA » devient obsolète, à mesure que les organisations conçoivent des flux de travail qui s'appuient sur les forces complémentaires de chacun. Cette évolution reflète une compréhension plus pragmatique de la manière dont le travail est effectué lorsque des systèmes intelligents sont intégrés aux opérations quotidiennes.

Dans ce modèle, l'intelligence artificielle est principalement responsable du traitement des tâches à volume élevé, répétitives et pilotées par des processus, telles que le sourcing de candidats, la présélection initiale et la coordination des entretiens. Ces fonctions bénéficient de la rapidité, de la cohérence et de la capacité à traiter de grands ensembles de données sans fatigue. Parallèlement, les professionnels humains restent essentiels pour les domaines nécessitant du jugement, une compréhension contextuelle et un engagement relationnel, notamment l'évaluation de l'adéquation

culturelle, la gestion de l'expérience candidat et la prise de décisions de recrutement éclairées par les risques.

Cette répartition du travail n'est pas théorique. Elle devient déjà une pratique courante au sein des fonctions d'acquisition de talents, tous secteurs confondus. Les organisations structurent leurs processus de recrutement de manière à permettre aux systèmes d'IA de gérer les étapes initiales et intermédiaires des flux de recrutement, tout en réservant l'intervention humaine aux points où l'interprétation, le discernement et la responsabilité sont essentiels.

L'impact mesurable de cette approche hybride devient de plus en plus clair. Les entreprises mettant en œuvre des processus de recrutement assistés par l'IA signalent des cycles d'embauche nettement plus rapides, réduisant souvent le délai d'embauche d'un facteur de deux à trois par rapport aux méthodes traditionnelles. De plus, des améliorations de la précision de l'adéquation des candidats sont observées, à mesure que les algorithmes affinent les critères de sélection en fonction de modèles de données à grande échelle. La charge de travail administrative diminue également, ce qui permet aux professionnels RH de se concentrer davantage sur les aspects stratégiques et interpersonnels de leur rôle plutôt que sur des tâches transactionnelles.

À mesure que ce modèle continue de se développer, il renforce une évolution plus large dans la façon dont les organisations définissent la productivité et la conception de la main-d'œuvre. Le succès n'est plus déterminé uniquement par le nombre de personnes impliquées dans un processus, mais par l'efficacité avec laquelle la capacité humaine et l'intelligence des systèmes sont intégrées pour atteindre des résultats.

Le recrutement des postes débutants se fragilise discrètement

Une conséquence moins visible mais de plus en plus significative de l'adoption de l'IA dans les RH est la perturbation des parcours de recrutement pour les postes débutants. Alors qu'une grande partie du débat public se concentre sur les postes de haut niveau ou la suppression globale d'emplois, l'impact le plus immédiat se produit aux premiers échelons de la carrière. Les tâches traditionnellement confiées aux professionnels en début de carrière figurent parmi les premières à être absorbées par des systèmes pilotés par l'IA.

Ces responsabilités incluent des activités telles que l'examen des CV, la réalisation des présélections initiales de candidats, la coordination des entretiens et la gestion de la communication administrative courante. Historiquement, ces fonctions constituaient le socle d'entrée dans la profession des RH et de l'acquisition de talents. Elles permettaient aux nouveaux professionnels de se familiariser avec les processus de recrutement, les cadres décisionnels et les dynamiques organisationnelles, leur permettant d'acquérir l'expérience nécessaire pour évoluer vers des postes plus avancés.

À mesure que l'intelligence artificielle prend en charge ces tâches fondamentales, le nombre de postes débutants qui y sont liés commence à décliner. Cela crée un défi structurel qui va au-delà des gains d'efficacité à court terme. Lorsque les principaux points d'entrée dans une profession sont réduits ou supprimés, le développement à long terme des talents dans ce domaine devient incertain.

L'implication ne se limite pas à une simple diminution des emplois au niveau junior, mais constitue une rupture dans le vivier qui produit les futurs responsables RH. Sans postes de début de carrière permettant aux individus d'apprendre par la pratique, les organisations pourraient avoir du mal à former la prochaine génération de professionnels capables d'assumer des responsabilités complexes et stratégiques. Cela soulève des questions sur la manière dont l'expertise sera développée et transmise dans un environnement où les modèles traditionnels de progression de carrière ne sont plus intacts.

Certains analystes ont commencé à décrire ce problème émergent comme une crise du vivier au sein de l'acquisition de talents. La préoccupation ne se limite pas à la disponibilité de la main-d'œuvre dans le présent, mais s'étend à la pérennité de la profession dans le temps, à mesure que les mécanismes qui soutenaient autrefois le développement des compétences et l'avancement de carrière sont fondamentalement modifiés.

Les RH passent du statut de « fonction de soutien » à celui de fonction de gestion des risques

À mesure que l'intelligence artificielle s'intègre plus profondément dans les processus de recrutement et de gestion de la main-d'œuvre, le rôle des RH dépasse sa fonction traditionnelle de système de soutien aux employés et aux opérations. Historiquement, les RH ont été positionnées comme un facilitateur de la gestion des personnes, axé sur

le recrutement, les relations avec les employés et le développement organisationnel. Cependant, l'intégration de l'IA dans ces processus introduit une nouvelle catégorie de responsabilité centrée sur la supervision des risques et la gouvernance.

Les systèmes pilotés par l'IA comportent une série de risques que les RH sont de plus en plus appelées à gérer. Cela inclut le risque de biais algorithmique dans les décisions de recrutement, la nécessité de transparence dans la manière dont les candidats sont évalués, et l'exposition juridique qui peut découler des processus décisionnels automatisés ou semi-automatisés. De plus, une préoccupation croissante entoure la confiance des candidats, ceux-ci étant de plus en plus conscients et sensibles au rôle que joue l'IA dans la définition de leurs opportunités d'emploi.

Les attentes des candidats évoluent déjà en réponse à ces développements. Une proportion importante de candidats s'attend désormais à une divulgation claire concernant l'utilisation de l'intelligence artificielle tout au long du processus de recrutement. Cette exigence de transparence reflète une préoccupation plus large concernant l'équité, la responsabilité, et la capacité à comprendre ou à contester les décisions susceptibles d'affecter les résultats en matière d'emploi.

Parallèlement, les organismes de réglementation de multiples juridictions commencent à mettre en œuvre des cadres plus stricts régissant l'utilisation de l'IA dans les pratiques d'emploi. Ces réglementations émergentes imposent une responsabilité supplémentaire aux organisations, qui doivent veiller à ce que leurs systèmes soient conformes, auditables et alignés sur l'évolution des normes juridiques. En conséquence, les RH se positionnent de plus en plus à l'intersection de la technologie, du droit et de la politique organisationnelle.

Cette convergence entraîne un changement fondamental dans l'identité de la fonction RH. Il ne suffit plus que les RH fonctionnent uniquement comme une fonction de soutien centrée sur les personnes. Elles deviennent au contraire un acteur central de la gouvernance de l'IA et de la gestion des risques liés à la main-d'œuvre, responsables de la supervision du déploiement de la technologie, de la prise de décisions, et de l'équilibre entre efficacité et obligations éthiques et juridiques des organisations.

L'IA redéfinit la structure organisationnelle (et pas seulement les emplois)

Les récentes réductions d'effectifs dans les grandes entreprises technologiques révèlent un schéma cohérent qui reflète un changement organisationnel plus large. Les postes en recrutement, en opérations et dans l'encadrement intermédiaire sont réduits au moment même où les investissements dans l'infrastructure d'intelligence artificielle continuent de croître. Ces changements ne sont pas des décisions isolées, mais font partie d'une restructuration coordonnée de la manière dont les organisations allouent leurs ressources et conçoivent le travail.

Par exemple, des entreprises comme Meta ont réduit leurs effectifs dans les fonctions de recrutement et opérationnelles tout en maintenant ou en augmentant leurs investissements dans les systèmes d'IA. Cette corrélation entre les réductions d'effectifs et les investissements technologiques indique que les organisations ne se contentent pas de réagir aux pressions économiques, mais se repositionnent activement autour de nouveaux modèles opérationnels qui s'appuient davantage sur des processus pilotés par les systèmes.

Au niveau de la direction, un débat se poursuit sur le rôle que l'intelligence artificielle est censée jouer au sein des organisations. De nombreux dirigeants soulignent que l'IA devrait être utilisée pour augmenter la productivité et renforcer la capacité humaine, plutôt que de servir uniquement de justification à des mesures de réduction des coûts. Cette perspective traduit une conscience des risques liés à une dépendance excessive à l'automatisation, notamment les impacts potentiels sur l'innovation, l'engagement des employés et la résilience organisationnelle.

Cependant, la mise en œuvre concrète de l'IA dans de nombreuses organisations suggère un résultat différent. À mesure que l'IA s'intègre davantage aux flux de travail, les entreprises se restructurent autour d'équipes plus réduites, censées produire des niveaux de résultats plus élevés. Le travail est de plus en plus organisé par le biais de systèmes activés par l'IA, qui réduisent le besoin de coordination manuelle et de structures hiérarchiques à plusieurs niveaux. Il en résulte un modèle de main-d'œuvre où les gains d'efficacité sont obtenus non seulement grâce à l'amélioration des processus, mais aussi grâce à une dépendance réduite au travail humain dans certaines fonctions.

L'effet combiné de ces changements est une redéfinition de l'échelle organisationnelle et de la productivité. Au lieu d'élargir les équipes pour répondre à une demande croissante, les entreprises conçoivent des systèmes qui permettent à un plus petit nombre de personnes de gérer des volumes de travail plus importants, soutenus par une infrastructure pilotée par l'IA qui prend en charge une part importante de l'activité opérationnelle.

Le véritable changement de compétences que les responsables RH doivent comprendre

Une des idées reçues les plus persistantes concernant l'adoption de l'IA dans les RH est la croyance qu'il s'agit principalement de la mise en œuvre de nouveaux outils. Cette perspective réduit une transformation structurelle à une simple mise à niveau technique et néglige les implications plus larges sur la manière dont le travail est réellement conçu. Si les outils constituent la composante visible de l'intégration de l'IA, ils ne sont pas le moteur central du changement. Le changement le plus significatif réside dans la reconfiguration des flux de travail, des processus de prise de décision et des structures organisationnelles.

À mesure que l'intelligence artificielle s'intègre aux fonctions RH, les compétences qui définissent l'efficacité dans les rôles de direction évoluent. Les indicateurs traditionnels d'expertise, tels que les diplômes ou l'ancienneté, sont complétés, voire parfois remplacés, par la capacité à réfléchir de manière critique à la façon dont le travail doit être structuré dans un environnement où l'IA est intégrée. Cela inclut la compréhension des domaines où l'automatisation apporte de la valeur, de ceux où le jugement humain reste essentiel, et de la manière d'intégrer les deux de façon à améliorer les résultats sans introduire de risques inutiles.

La maîtrise de l'IA devient donc une exigence fondamentale pour les dirigeants RH. Cela ne signifie pas une compétence technique dans la conception de systèmes, mais plutôt la capacité d'interpréter comment l'IA fonctionne au sein des flux de travail, d'évaluer ses limites et de prendre des décisions éclairées quant à son utilisation. Les dirigeants doivent être en mesure d'évaluer les implications des processus pilotés par l'IA sur l'équité, la conformité et l'efficacité organisationnelle, en particulier à mesure que ces systèmes commencent à influencer des décisions auparavant prises uniquement par des humains.

Au-delà de la maîtrise de l'IA, le besoin croît de la capacité à repenser les flux de travail plutôt que de simplement optimiser ceux qui existent déjà. Les améliorations progressives apportées à des processus dépassés sont insuffisantes dans un environnement où l'IA peut transformer fondamentalement la manière dont les tâches sont accomplies. Les dirigeants RH sont de plus en plus amenés à repenser les processus depuis leurs fondements, en déterminant comment le travail peut être structuré de manière plus efficace et efficiente lorsqu'il est soutenu par des systèmes intelligents.

Ce changement est porté par l'influence croissante de l'IA sur de multiples dimensions de l'activité organisationnelle. L'intelligence artificielle ne se limite plus à des tâches préliminaires telles que la présélection des candidats ; elle contribue désormais aux décisions d'embauche, façonne les stratégies de planification des effectifs et influence la conception des structures organisationnelles. En conséquence, le rôle de la direction RH devient plus stratégique, exigeant une compréhension plus approfondie de la manière dont la technologie et les capacités humaines se croisent pour définir l'avenir du travail.

Réflexions finales par NCG...

Le discours dominant autour de l'intelligence artificielle s'est concentré sur l'idée que l'IA remplacera les emplois. Bien que ce cadrage capture une partie de ce qui se passe, il n'explique pas pleinement la nature du changement en cours. L'interprétation la plus juste est que l'intelligence artificielle ne remplace pas simplement les postes un par un, mais redessine la structure même du travail.

Cette distinction importe car l'impact de l'IA ne se limite pas à la question de savoir si un poste existe ou disparaît. L'IA modifie plutôt la manière dont les tâches sont regroupées, dont les responsabilités sont attribuées, et dont les flux de travail sont conçus au sein des organisations. Dans de nombreux cas, l'emploi subsiste en nom, mais son contenu change. Les activités autrefois entièrement gérées par des humains sont redistribuées entre systèmes et personnes, modifiant les compétences requises, le rythme de travail et les attentes envers les employés.

Les RH sont positionnées au cœur de cette transformation. Elles n'observent pas ces changements depuis la touche, et ne fonctionnent pas non plus uniquement comme une unité de soutien administratif réagissant après que les décisions ont déjà été prises. Les RH deviennent de plus en plus la fonction chargée d'aider les organisations

à déterminer comment le travail doit être repensé dans un environnement où l'IA est intégrée.

Cette responsabilité inclut de décider quelles tâches peuvent être automatisées, quelles responsabilités doivent rester humaines parce qu'elles nécessitent du jugement, de l'éthique ou une sensibilité relationnelle, et comment ces deux formes de travail doivent fonctionner ensemble au sein d'un système cohérent. Ce ne sont pas des questions de processus mineures. Ce sont des décisions fondamentales en matière de main-d'œuvre qui influencent la productivité, la conformité, la confiance et la durabilité à long terme des modèles de talents organisationnels.

À mesure que l'intelligence artificielle continue de transformer la conception du travail, les RH joueront un rôle déterminant pour savoir si cette transition sera simplement efficiente ou véritablement efficace. L'avenir du travail dépendra non seulement de ce que l'IA peut faire, mais aussi de la manière dont les organisations choisiront de structurer la contribution humaine autour d'elle.

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Comment citer

Grizzle, H. M. (2026, March 29). L'IA transforme le travail : ce que les responsables RH doivent faire pour gérer les risques, redéfinir les rôles et rester conformes. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/fr/2026/03/29/ai-is-reshaping-work-what-hr-leaders-must-do-to-manage-risk-redesign-roles-and-stay-compliant/