This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/04/30/when-work-is-delegated-to-machines-governance-becomes-the-work/.

Lorsque le travail est délégué aux machines, la gouvernance devient le travail

Heather Grizzle · April 30, 2026

AI agents change where decisions are made and who holds authority. When work is delegated to machines, governance becomes the work.

Le débat autour des agents d'IA évolue rapidement, et il est présenté d'une manière qui reste opérationnellement incomplète.

Le discours dominant se concentre sur la vitesse, l'échelle et l'efficacité. Les organisations se demandent combien d'heures peuvent être économisées, combien de postes peuvent être renforcés et à quelle vitesse les flux de travail peuvent être automatisés. Cette façon de penser traite les agents d'IA comme une couche de productivité. Elle suppose qu'ils se superposent aux systèmes existants et accélèrent simplement ce qui existe déjà. En pratique, l'IA agentique produit quelque chose de plus conséquent. Elle change l'endroit où les décisions sont prises, la manière dont les actions sont déclenchées, et qui ou quoi détient l'autorité opérationnelle au sein d'une organisation.

Un agent d'IA n'est pas un outil passif. Il peut interpréter des données, appliquer une logique, générer des résultats et, dans de nombreux cas, déclencher des actions en aval au sein de divers systèmes. Il peut trier les demandes des employés, rédiger des réponses aux clients, résumer la documentation de conformité, présélectionner des candidats, signaler des problèmes et influencer la manière dont l'information circule entre les services. Une fois ces capacités connectées aux systèmes de l'entreprise, l'agent ne se contente plus d'assister le travail. Il y participe. Cette distinction est importante, car la participation introduit une exposition. L'exposition exige un contrôle. Le contrôle exige une gouvernance.

La plupart des organisations n'ont pas encore pris la mesure de ce changement. Elles mettent en œuvre des outils agentiques dans

Une fois ces capacités

des environnements conçus pour des décideurs humains. Ces environnements supposent que la responsabilité peut être attribuée à une personne. Ils supposent que l'intention peut être évaluée. Ils supposent que les erreurs peuvent être examinées grâce au raisonnement humain. Lorsqu'un agent d'IA est introduit sans structure de gouvernance correspondante, ces hypothèses commencent à s'effondrer. Les décisions sont influencées par des systèmes qui n'assument pas la responsabilité au sens traditionnel. Des actions sont entreprises sur la base de résultats probabilistes. Des enregistrements sont générés à une vitesse et un volume qui dépassent les capacités de révision. L'organisation continue de fonctionner, mais la clarté quant à la responsabilité commence à s'éroder.

> connectées aux systèmes de l'entreprise, l'agent ne se contente plus d'assister le travail. Il y participe.

C'est là que le risque commence à s'accumuler discrètement. Il ne se manifeste pas immédiatement comme un échec. Il se manifeste comme une ambiguïté. Une réponse est envoyée sans que personne ne l'ait explicitement approuvée. Une recommandation est suivie sans que personne ne l'ait pleinement validée. Un flux de travail s'exécute d'une manière conforme à la logique du système, mais pas à l'intention de l'organisation. Lorsque ces événements se produisent isolément, ils semblent gérables. Lorsqu'ils se produisent dans plusieurs fonctions telles que les ressources humaines, la conformité, la finance et les opérations client, ils commencent à former des schémas. Ces schémas sont à l'origine de l'exposition réglementaire, du risque réputationnel et des dysfonctionnements internes.

Le problème sous-jacent n'est pas que les agents d'IA soient intrinsèquement risqués. Le problème, c'est qu'ils sont déployés dans des lacunes de gouvernance. Les organisations se demandent ce que les agents peuvent faire avant de définir ce qu'ils sont autorisés à faire. Elles accordent l'accès avant d'établir des limites. Elles connectent les systèmes avant de définir une supervision. Ce faisant, elles délèguent en réalité une autorité sans documenter les termes de cette délégation.

Une approche axée en priorité sur la gouvernance inverse cette séquence. Elle commence par définir le rôle de l'agent au sein de l'organisation. Quelles fonctions soutient-il. À quelles données peut-il accéder. Quelles actions peut-il déclencher. Quelles décisions nécessitent une validation humaine. Quelles voies d'escalade existent

lorsque les résultats sont incertains ou incorrects. Ce ne sont pas des considérations théoriques. Ce sont des exigences opérationnelles. Sans elles, l'organisation ne peut pas expliquer de manière fiable comment le travail est effectué ni qui est responsable des résultats.

Dans le contexte des organisations de petite et moyenne taille, les enjeux sont souvent plus élevés qu'ils ne le paraissent. Ces organisations disposent généralement de ressources limitées. Elles adoptent l'IA pour accroître leur capacité, réduire la charge de travail manuelle et rester compétitives face à des entreprises plus grandes. Cela rend l'IA agentique particulièrement attrayante. Cela crée également une forte incitation à déployer rapidement. La gouvernance est perçue comme quelque chose qui peut être traité plus tard, une fois le système en place. En réalité, la gouvernance détermine si le système pourra être maintenu dans la durée. Sans elle, les gains d'efficacité sont annulés par l'instabilité. Le temps gagné dans un domaine est perdu à gérer des erreurs, des incohérences et des répercussions en aval dans un autre.

Il existe également une implication structurelle pour la main-d'œuvre qui n'est pas pleinement prise en compte. À mesure que les agents d'IA absorbent les tâches de niveau débutant et administratif, ils modifient les parcours de développement sur lesquels les organisations se sont historiquement appuyées. Les postes juniors ont servi à la fois de soutien de main-d'œuvre et de terrain de formation. Ils permettaient aux individus de se familiariser avec le contexte, de développer leur jugement et d'évoluer vers des responsabilités plus complexes. Lorsque ces postes sont réduits ou reconfigurés, le vivier des futures expertises devient moins stable. Les organisations peuvent gagner en efficacité à court terme tout en affaiblissant leur capacité à long terme. Ce n'est pas un résultat hypothétique. C'est un effet prévisible de la suppression du travail fondamental sans repenser la manière dont les compétences sont développées.

Dans ce contexte, la gouvernance ne se limite pas à l'atténuation des risques. Elle devient un mécanisme de préservation de la continuité organisationnelle. Elle garantit qu'à mesure que les tâches sont automatisées, les connaissances continuent d'être saisies, examinées et transmises. Elle définit comment la supervision humaine évolue plutôt que de disparaître. Elle crée une structure autour de la manière dont les décisions sont prises, même lorsque celles-ci sont influencées par des systèmes plutôt que par des individus.

Une approche mature de l'IA agentique reconnaît que sa mise en œuvre n'est pas une étape technique. C'est une transition opérationnelle. Elle nécessite un alignement

entre la technologie, les politiques et la direction. Elle exige une documentation claire des processus, des structures de responsabilité bien définies et une évaluation continue de la performance des systèmes dans des conditions réelles. Elle exige que les organisations traitent les agents d'IA comme des participants à leur modèle opérationnel, et non comme des outils invisibles travaillant en arrière-plan.

Les organisations qui réussiront dans cet environnement ne seront pas celles qui déploient le plus d'agents le plus rapidement. Ce seront celles qui comprennent où réside l'autorité au sein de leurs systèmes et qui veillent à ce qu'elle soit encadrée avec la même rigueur que celle appliquée aux rôles humains. Elles sauront comment les décisions sont prises, comment les actions sont déclenchées et comment les résultats sont examinés. Elles seront en mesure d'expliquer leurs systèmes aux régulateurs, à leurs employés et à elles-mêmes, sans ambiguïté.

La trajectoire des agents d'IA est claire. Leur intégration dans les opérations quotidiennes continuera de s'étendre. La question n'est pas de savoir si les organisations les utiliseront. La question est de savoir si elles mettront en place les structures de gouvernance nécessaires pour les soutenir.

L'ESSENTIEL À RETENIR

Lorsque le travail est délégué aux machines, la gouvernance n'est plus une fonction de soutien. Elle devient le travail lui-même.

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, April 30). Lorsque le travail est délégué aux machines, la gouvernance devient le travail. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/fr/2026/04/30/when-work-is-delegated-to-machines-governance-becomes-the-work/