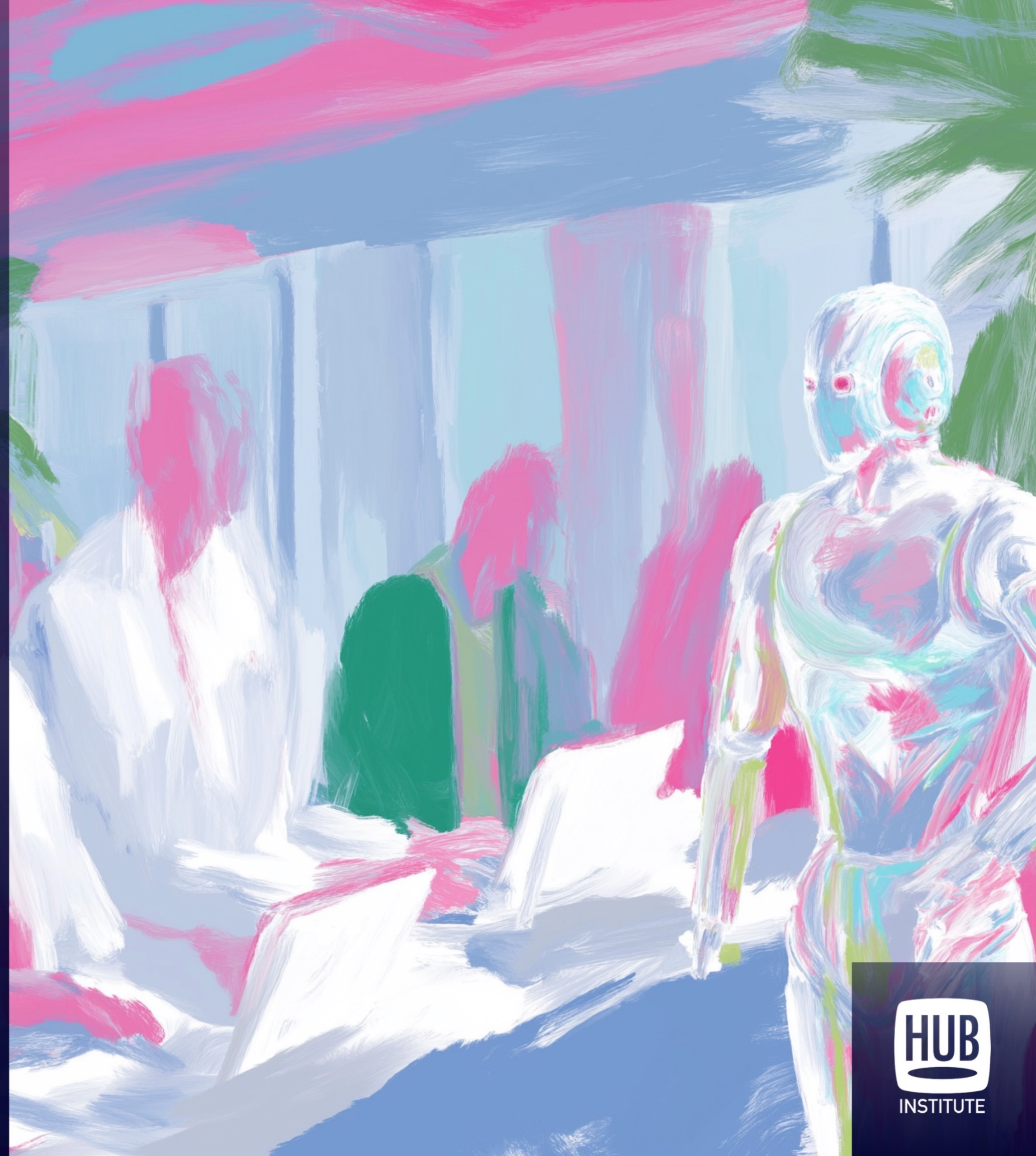


Redéfinir le travail

pour une productivité
augmentée par l'IA



INDEX

Éditorial. p. 03

Executive summary. p. 04

01. La réinitialisation du travail. p. 05

02. Compétences et employabilité à l'ère de l'IA. p. 23

03. La productivité guidée par l'IA. p. 43

Focus : Innovation IA en banque et finance. p. 58

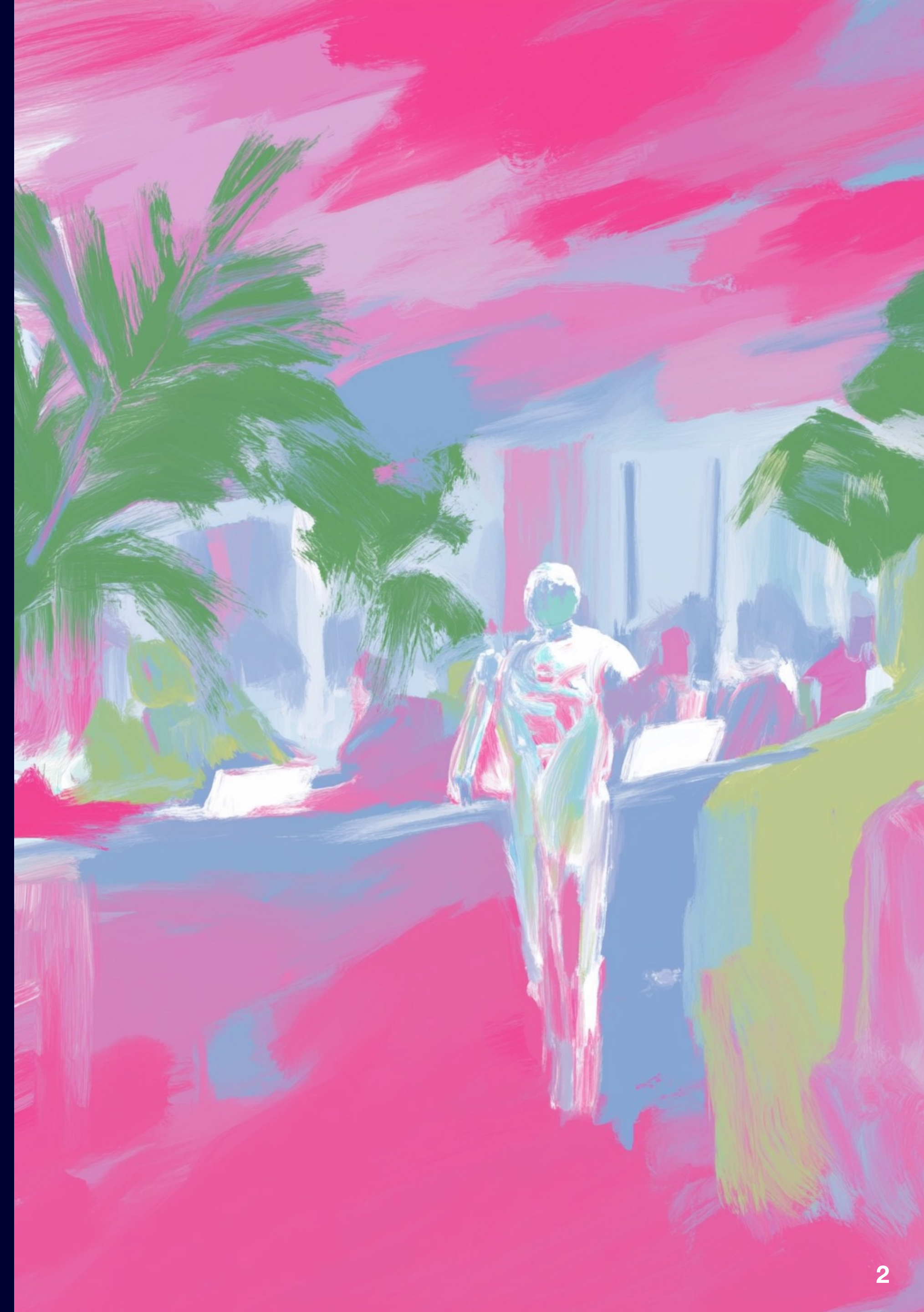
04. Le workflow agentique. p. 70

05. Repenser les RH pour le travail de demain. p. 85

Recommandations. p. 102

Glossaire. p. 103

Transformez ces insights en une stratégie business. p. 104



ÉDITORIAL

Redéfinir le travail



Emmanuel Vivier

Co-fondateur et
analyste principal

L'IA ouvre une nouvelle étape dans l'évolution du travail. Après l'automatisation industrielle et la révolution numérique, les organisations entrent dans une phase où humains et systèmes intelligents collaborent au cœur même des activités. Ce rapport analyse cette transformation et montre comment l'IA s'intègre désormais aux systèmes, aux workflows et aux décisions, redéfinissant la manière dont les entreprises créent de la valeur.

Cette mutation commence par une véritable réinitialisation du travail. L'IA automatise progressivement de nombreuses tâches cognitives routinières, déplaçant la valeur humaine vers le jugement, la créativité, l'interprétation et la coordination. Le défi pour les organisations n'est donc pas seulement technologique : il réside dans leur capacité à repenser leurs modèles opérationnels et la manière dont le travail est structuré.

Dans ce nouveau contexte, les compétences deviennent l'unité centrale de l'organisation. Les entreprises passent d'une logique fondée sur les postes à une logique fondée sur les compétences, où l'apprentissage continu, la collaboration avec l'IA et l'adaptabilité deviennent des facteurs clés de performance et d'employabilité.

L'impact de l'IA se révèle pleinement dans la transformation de la productivité. Les gains ne proviennent pas uniquement des outils, mais de la refonte des workflows. Les organisations les plus performantes sont celles qui repensent leurs processus de bout en bout pour exploiter la vitesse, l'analyse et les capacités d'exécution des systèmes intelligents sans oublier la gestion du changement.

Dans ce contexte, la transformation du travail redéfinit également le rôle des ressources humaines. Les modèles d'emploi deviennent plus flexibles, les carrières plus modulaires et la stratégie technologique devient indissociable de la stratégie talents. Les entreprises doivent désormais sécuriser non seulement les emplois, mais surtout les trajectoires professionnelles dans un environnement en mutation permanente sans oublier réinventer un travail mixant collaborateur augmenté et agent IA.

À travers ces analyses, ce rapport éclaire un enjeu central : construire des organisations où humains et IA apprennent à penser, décider et agir ensemble.

EXECUTIVE SUMMARY

L'IA devient une infrastructure du travail

Elle s'intègre aux systèmes, aux workflows et aux décisions, transformant la manière dont les organisations produisent de la valeur.

Le travail bascule vers le jugement et la supervision

Les tâches routinières s'automatisent, tandis que la valeur humaine se concentre sur la décision, l'arbitrage et la coordination.

Les organisations deviennent hybrides humain-IA

Les équipes combinent collaborateurs et agents IA capables d'exécuter et d'orchestrer des tâches complexes.

Les workflows deviennent le moteur de la productivité

Les gains viennent moins des outils que de la refonte des processus pour exploiter l'IA à grande échelle. Les *tokens* deviennent l'un des nouveaux KPI.

Les compétences remplacent les postes comme unité d'organisation

Les entreprises structurent le travail autour de compétences mobilisées selon les besoins stratégiques

Le management devient orchestration de systèmes

Les managers conçoivent et pilotent des workflows hybrides plutôt que de superviser uniquement des tâches humaines.

Les modèles d'emploi deviennent plus flexibles

Carrières modulaires, travail par projet et collaborations hybrides redéfinissent les trajectoires professionnelles.

La stratégie IA devient une stratégie talents

Technologie, compétences et organisation évoluent simultanément et doivent être pilotées ensemble.

LA RÉINITIALISATION DU TRAVAIL

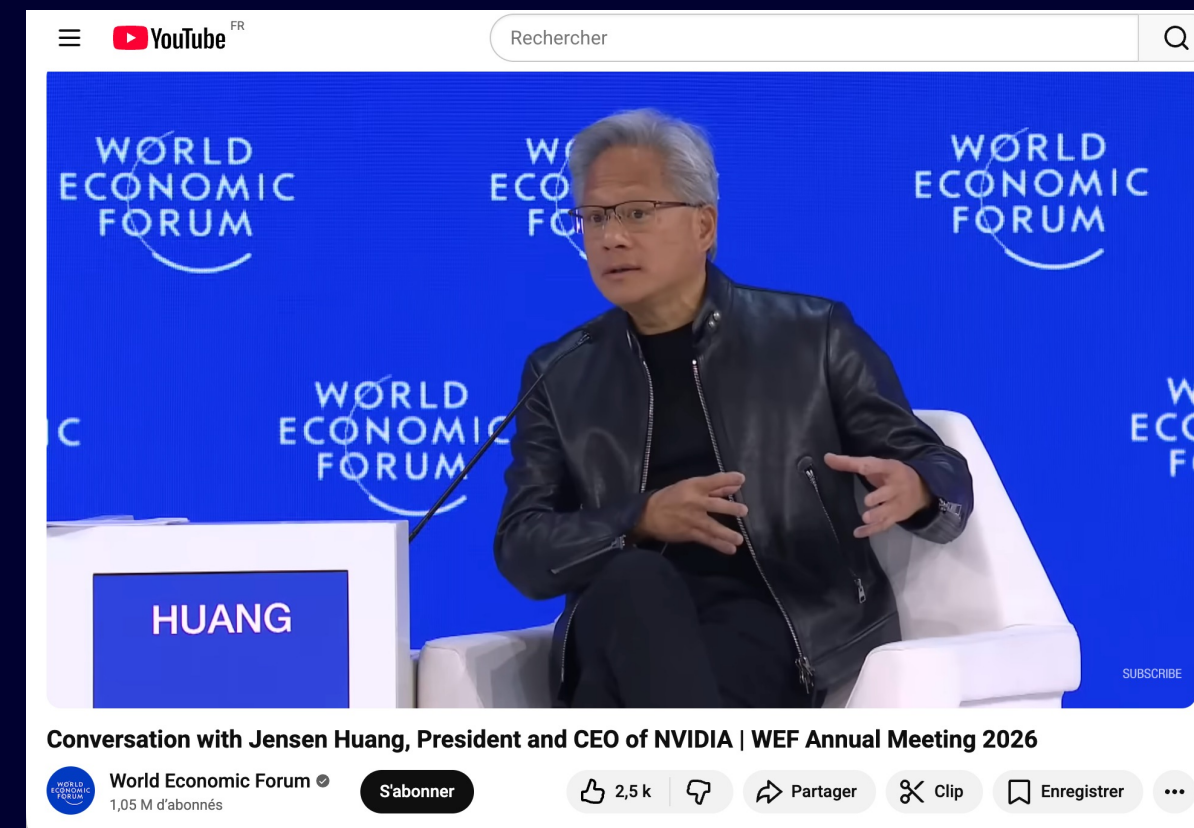
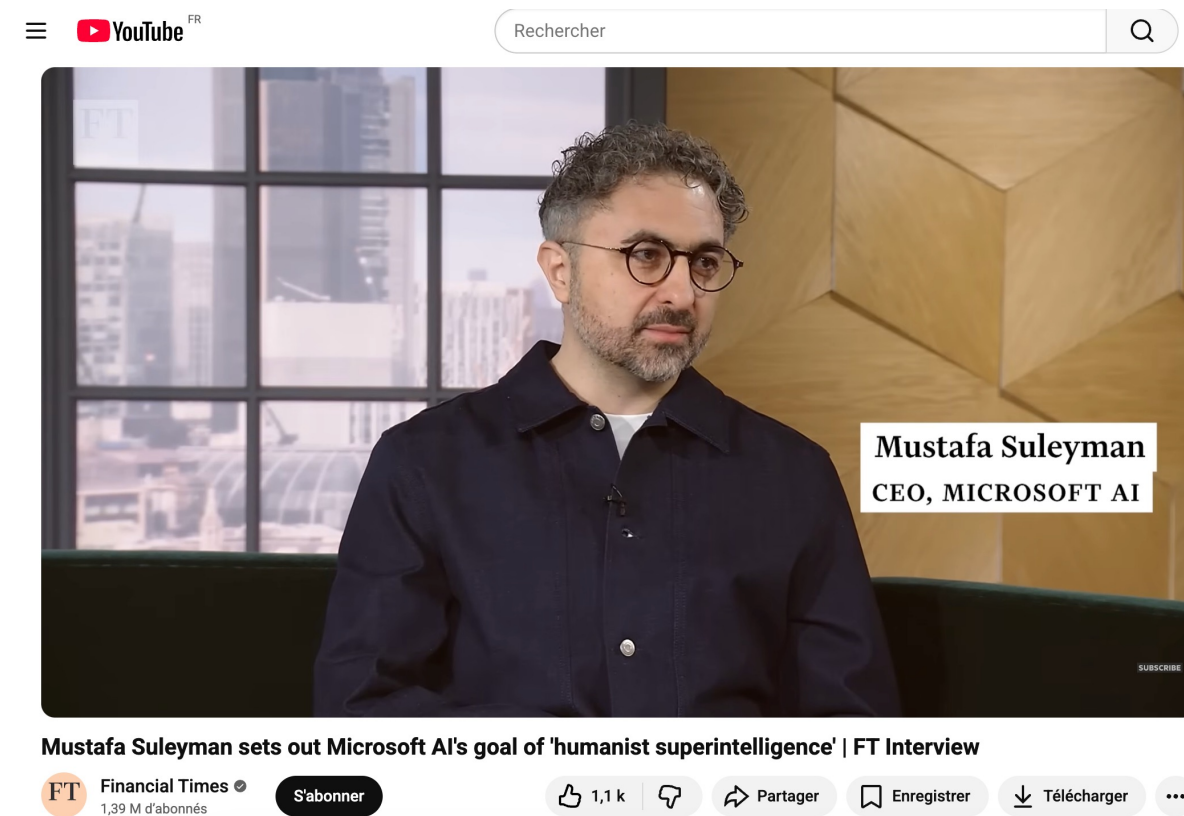


LA MENACE DU GRAND REMPLACEMENT D'EMPLOIS PAR L'IA

LES DÉBATS OSCILLENENT ENTRE L'AUTOMATISATION ET L'AUGMENTATION DES RÔLES

« L'IA atteindra des performances de niveau humain sur la plupart des tâches professionnelles. D'ici 12 à 18 mois, la majorité des tâches qui consistent à 's'asseoir devant un ordinateur' seront entièrement automatisées. »

Mustafa Suleyman,
CEO, Microsoft AI (02/2026).



« La manière la plus simple d'évaluer l'impact de l'IA sur un métier consiste à distinguer la finalité du rôle de ses tâches : la finalité - comme soigner les patients pour les radiologues - demeure, tandis que l'IA automatise certaines tâches et rend cette mission plus productive. »

Jensen Huang,
CEO, NVIDIA (01/2026).

« L'IA aura certainement un impact sur le marché du travail, mais nous trouvons toujours de nouvelles choses à faire, et je ne doute pas que nous en trouverons de meilleures cette fois-ci. »

Sam Altman,
CEO, OpenAI (02/2026).

OpenAI's Sam Altman: AI will definitely impact job market, but 'we'll find better things to do'

At the India AI Impact Summit 2026, Sam Altman praised India's leadership in AI innovation and its potential to create new jobs. Amid concerns over job losses due to automation, he reassured that technology will pave the way for more meaningful work in the future.

Written By Gulam Jeelani
Published • 19 Feb 2026, 01:51 PM IST



Walmart CEO Issues Wake-Up Call: 'AI Is Going to Change Literally Every Job'

Head count expected to stay flat over next three years, despite growth plans, as AI eliminates or transforms roles

By Sarah Nassauer [Follow](#) and Chip Cutter [Follow](#)
Sept. 26, 2025 9:00 pm ET

[Share](#) [Resize](#) [1254](#) [Listen \(2 min\)](#)



« L'IA va littéralement transformer chaque métier. Il existe peut-être un métier dans le monde que l'IA ne changera pas, mais je n'en ai pas encore trouvé. »

Doug McMillon,
CEO, Walmart (09/2025).

DAVOS 2026 : « UN MARCHÉ DU TRAVAIL EN TENSION »

L'IA PROVOQUERA UN CHOC À COURT TERME, UNE RECOMPOSITION À LONG TERME

Opinions des économistes principaux sur les effets de l'IA sur les niveaux d'emploi mondiaux (WEF 2026) :

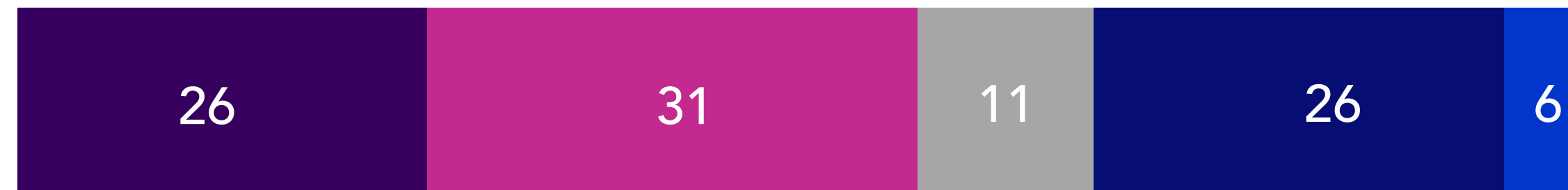


Au cours des 2 prochaines années :



Part des répondants (%)

Au cours des 10 prochaines années :



Part des répondants (%)

Les pertes anticipées concernent surtout les **fonctions d'exécution**.

Les gains attendus à 10 ans traduisent une **montée des rôles hybrides humain-IA**.

La variable clé n'est pas l'IA en soi, mais la **capacité d'adaptation** des compétences et des institutions.

L'enjeu stratégique est la **vitesse de transition des talents**, pas seulement le volume d'emplois.

APRÈS L'EXPÉRIMENTATION, PLACE À LA RESTRUCTURATION

RÉDUCTION DES EFFECTIFS : ENTRE GAINS RÉELS ET PARIS SUR L'AUTOMATISATION



La restructuration liée à l'IA

Le paradoxe « No-Hire, No-Fire »

Les entreprises affichent des profits records tout en supprimant des postes. Elles ne licencient pas par échec, mais parce que l'IA leur permet de croître sans recruter davantage.

Gains réalisés vs *Fire now, automate later*

Certaines coupes s'appuient sur des gains de productivité déjà mesurables grâce à l'IA, d'autres sur un pari d'automatisation future, avant que les bénéfices ne soient pleinement réalisés.

Proximus to axe 1,200 jobs as dividend cut hits shares

By Leo Marchandon

February 27, 2026 7:31 AM GMT+1 - Updated February 27, 2026



Fintech company Block lays off 4,000 of its 10,000 staff, citing gains from AI



Le risque de l'« AI washing »

US companies accused of 'AI washing' in citing artificial intelligence for job losses

While AI is having an impact on the workplace, experts suggest tariffs, overhiring during the pandemic and simply maximising profits may be bigger factors



L'« **AI washing** » consiste à exagérer ou instrumentaliser le rôle de l'IA pour justifier des décisions stratégiques (notamment des restructurations) ou valoriser une entreprise, alors que son impact réel reste limité ou secondaire.

FUTURE OF WORK • LAYOFFS

'AI-washing' and 'forever layoffs': Why companies keep cutting jobs, even amid rising profits

By Claire Zillman
Editor, Leadership

February 10, 2026, 12:47 PM ET

Add us on  



Workers are fearful of an AI job wipeout that hasn't yet happened.
GETTY IMAGES



COMPÉTENCES ET
EMPLOYABILITÉ À
L'ÈRE DE L'IA

The background is a vibrant, abstract illustration. On the left, a robot head with a large eye is shown in profile. The rest of the image is filled with colorful, brush-stroke-like patterns in shades of green, pink, blue, and orange, suggesting a digital or AI environment.

LA COMPOSITION DE LA MAIN-D'ŒUVRE CHANGE

DES ORGANISATIONS HYBRIDES AUX MODÈLES « AI-NATIVE »



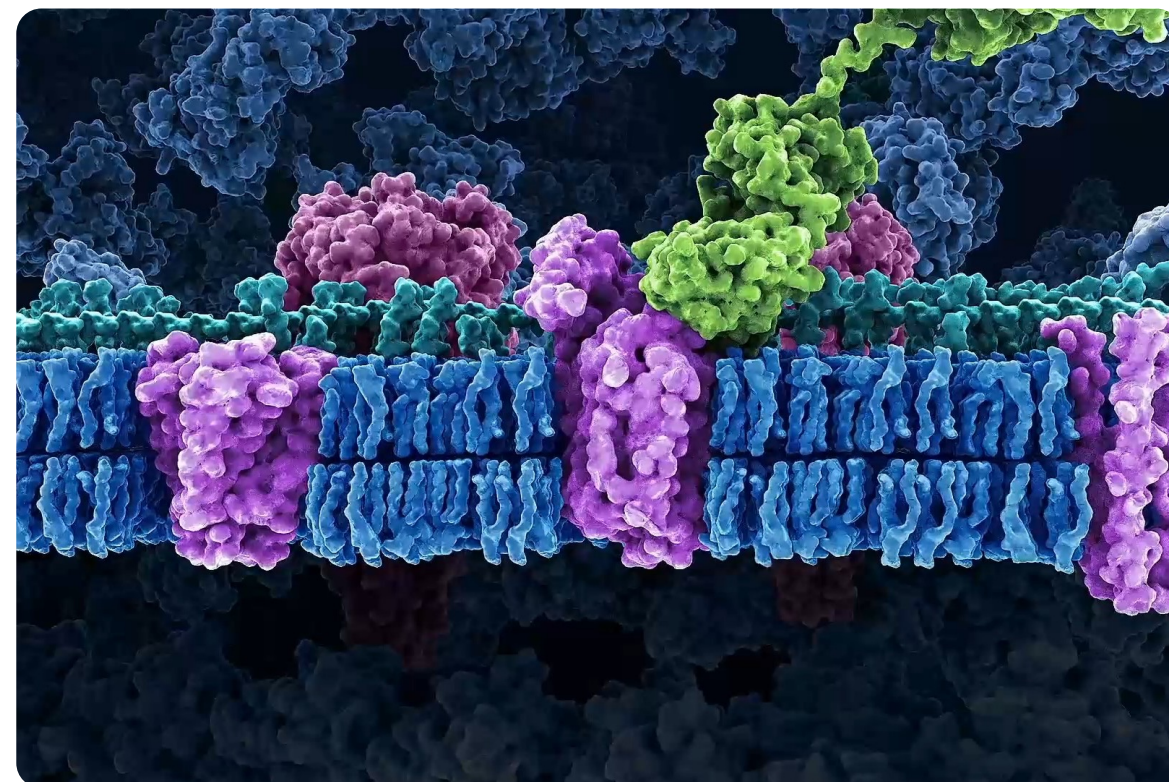
Collaborateurs

La valeur humaine pivote radicalement de la production vers une supervision stratégique et critique, centrée sur le cadrage, l'arbitrage complexe, la conformité et la coordination homme-machine.

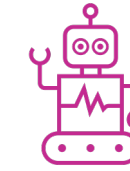


AI générative

Automatise le premier jet (contenus, analyses, code, supports) et accélère la production individuelle.



Novartis a transformé Data42, son data lake de données cliniques et précliniques, en moteur génératif pour la toxicologie prédictive. L'IA génère de nouveaux insights biologiques pour anticiper les risques liés aux médicaments.



AI agentique

Orchestre des workflows bout-en-bout (planifier, exécuter, relancer, contrôler), ce qui réduit le besoin de coordination humaine.



Maersk déploie une approche d'IA agentique où des agents surveillent la visibilité logistique en temps réel et déclenchent directement des actions, en écrivant les décisions dans l'ERP.



AI physique

Déploie l'IA dans le monde réel (robots, vision, systèmes autonomes) et transforme l'exécution opérationnelle.



À Brétigny-sur-Orge, **Amazon** opère avec 4 500 salariés et plus de 4 000 robots en continu. Les robots pilotent les flux, les équipes se recentrent sur le picking, le contrôle, les exceptions et la maintenance.

LES TÂCHES COGNITIVES DE ROUTINE DIMINUENT

LES RÔLES COMBINANT JUGEMENT, INTERACTION ET RESPONSABILITÉ SE DÉVELOPPENT

Polarisation interne : les collaborateurs capables d'orchestrer et de superviser l'IA bénéficient d'un avantage compétitif.



◀◀ **Le travail cognitif routinier se contracte rapidement**

La documentation, les *reportings*, la consolidation de données, la planification, la préparation à la conformité sont de plus en plus **automatisées** via des **agents IA** intégrés.

Les **gains de productivité** se concentrent sur les **fonctions support intermédiaires** (finance, juridique, RH, marketing opérationnel).

Les organisations passent **d'un modèle centré sur l'exécution à un modèle centré sur la gestion des exceptions**, où l'humain intervient en cas d'ambiguïté ou de risque.

▶▶ **Les rôles à forte dimension de jugement se renforcent**

Les postes nécessitant **interprétation** du contexte, **arbitrage**, **gestion** des parties prenantes et **responsabilité décisionnelle** prennent de la valeur.

De nouveaux **profils émergent** : superviseurs d'IA, responsables de la validation, de la gestion des cas limites et de la conformité.

Les fonctions en **interaction** client et en **coordination** transverse **se renforcent**, la confiance et la capacité de narration devenant différenciantes.



LA PRODUCTIVITÉ GUIDÉE PAR L'IA

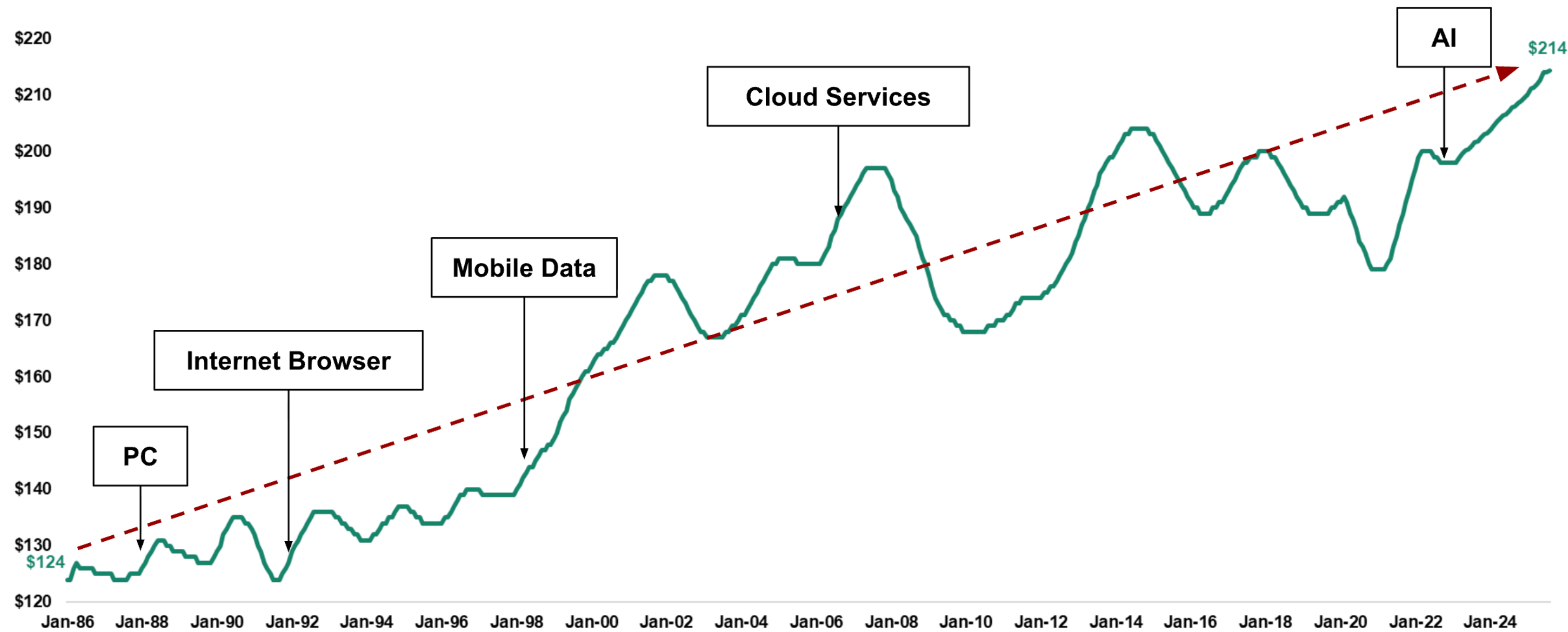
03



LES GAINS DE PRODUCTIVITÉ SONT CONSTANTS

GRÂCE À LA TECHNOLOGIE DEPUIS DES DÉCENNIES

Chiffre d'affaires réel par employé des entreprises du S&P 500 (en milliers de \$) :



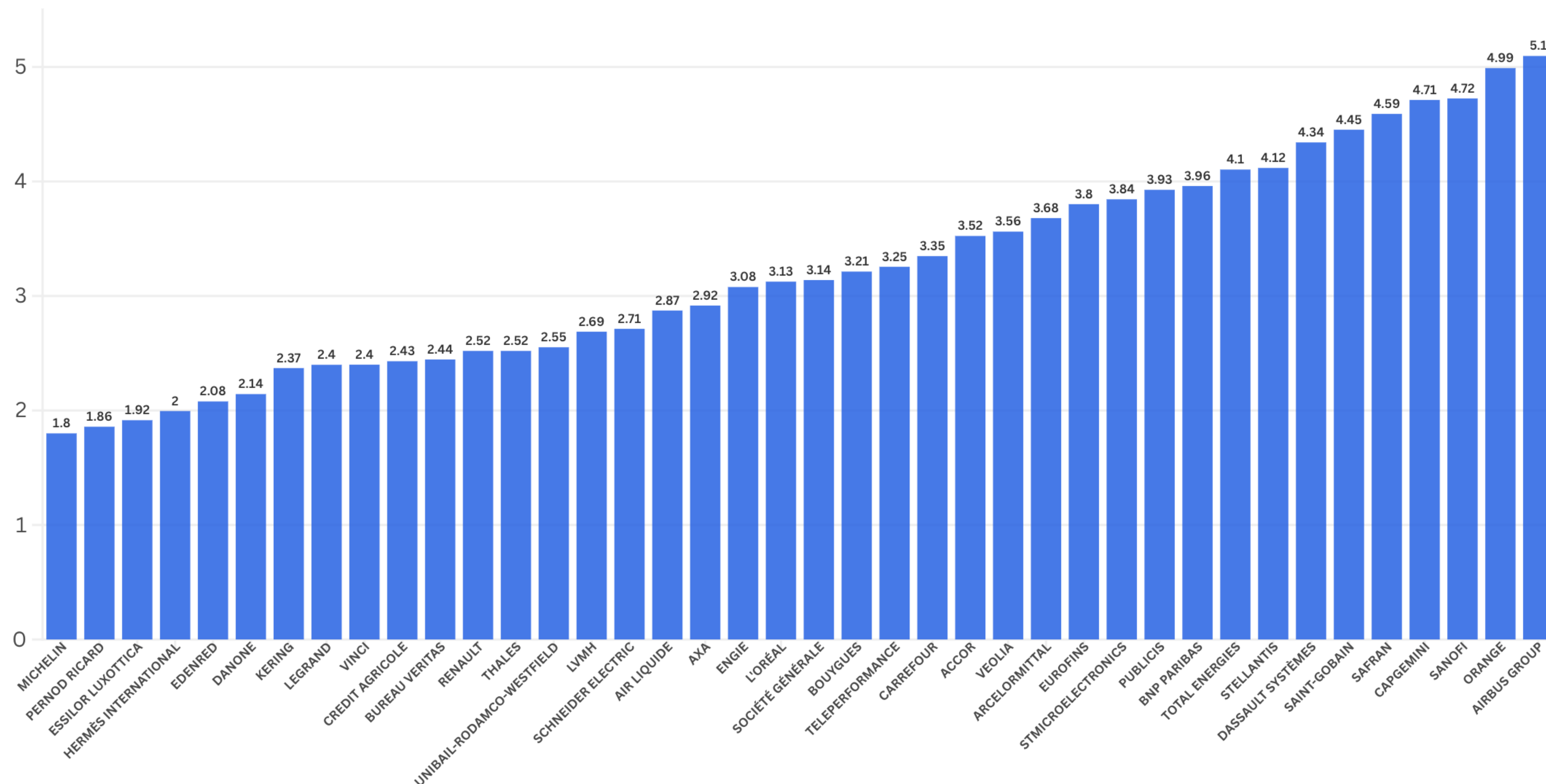
La technologie crée une trajectoire structurelle de productivité

Malgré les cycles économiques, la productivité par employé dans les entreprises suit une tendance haussière continue depuis près de 40 ans. Chaque vague technologique - *PC, Internet, mobile, cloud et IA* - agit comme un accélérateur de cette trajectoire de fond plutôt que comme une rupture isolée.

L'IA GÉNÉRATIVE, UN ENJEU MAJEUR DE PRODUCTIVITÉ

UN GAIN POTENTIEL DE 1 À 7% ANNUEL POUR LES ENTREPRISES DU CAC 40 EN FRANCE

Potentiel de gains de productivité total des facteurs en % par an, entreprises du CAC40, scénario conservateur :

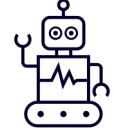


L'étude **AI & Productivité 2030** du **HUB Institute** propose un cadre quantifié pour estimer les **gains de productivité liés à l'IA dans les entreprises du CAC 40**. Fondée sur l'approche GAK (gains, accélération, indicateurs) elle combine recherche économique, analyse sectorielle et cas par entreprise pour aider les organisations à mesurer leur potentiel de transformation, piloter leurs KPI et structurer une trajectoire d'adoption plus raisonnée et performante.



LES TOKENS, NOUVELLE MONNAIE DE LA PERFORMANCE

LA PERFORMANCE SE JOUE DANS LA CONVERSION DES TOKENS EN RAISONNEMENT UTILE



L'intelligence comme nouvel actif productif

L'IA devient une **capacité de production à piloter comme un actif stratégique**, au même titre que l'énergie, le capital ou l'infrastructure.



Le token devient une nouvelle unité économique du travail

À terme, chaque collaborateur pourrait disposer d'un **budget de tokens** comme il dispose aujourd'hui d'un laptop, faisant de l'accès à l'IA un levier direct de performance.



Le data center, nouvelle usine à raisonnement

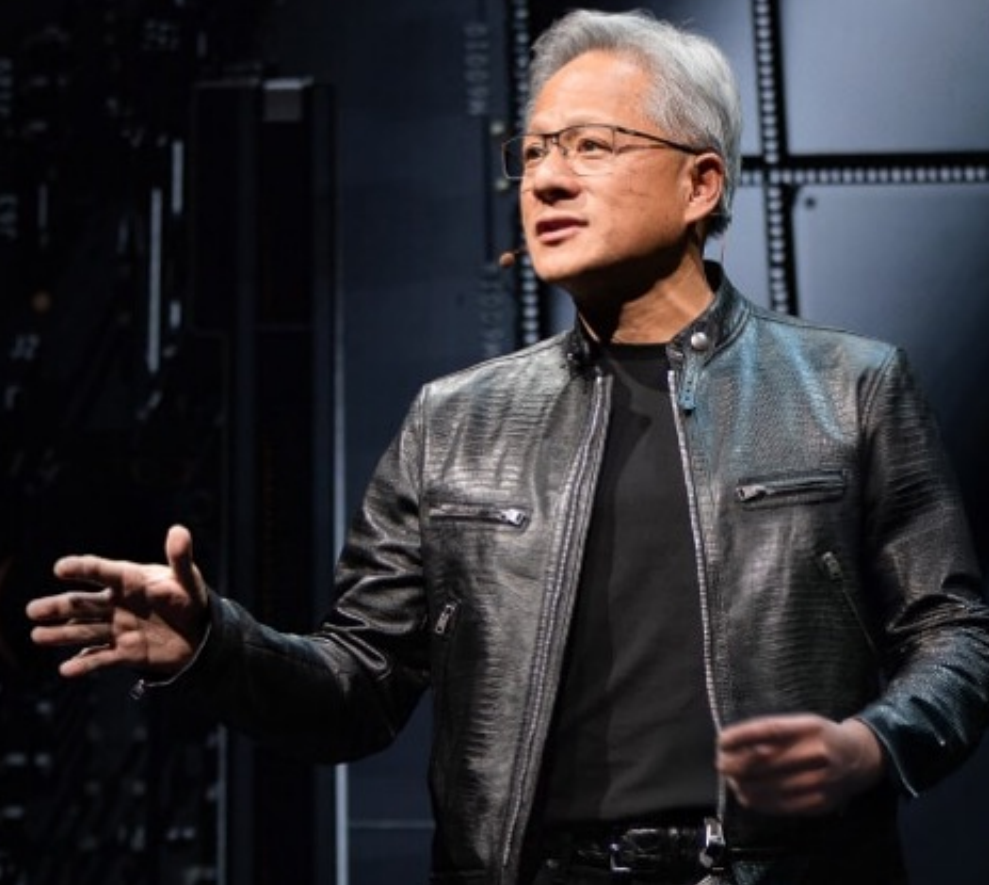
L'infrastructure numérique ne sert plus uniquement à stocker ou héberger, mais à **transformer calcul, données et énergie en décisions, analyses et exécution.**



La compétitivité se joue dans le coût marginal de l'intelligence

L'avantage concurrentiel ne résidera plus seulement dans la technologie possédée, mais dans la **capacité à produire du raisonnement utile au coût énergétique et économique le plus bas.**

Lors de la GTC 2026, **Jensen Huang**, le CEO de Nvidia, a imaginé un futur où chaque ingénieur disposerait d'un **budget annuel de tokens**, pensé comme un avantage lié au poste et un levier direct de productivité.

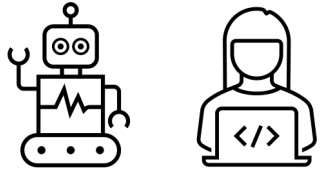




LE WORKFLOW AGENTIQUE

RH & IT DOIVENT AGIR COMME UN BINÔME

LA FRONTIÈRE ENTRE STRATÉGIE DES TALENTS ET STRATÉGIE TECHNOLOGIQUE DISPARAÎT



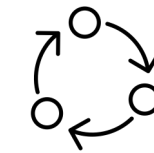
La stratégie IA devient une stratégie talents

Chaque décision technologique transforme les rôles, les compétences et les trajectoires professionnelles. Déployer l'IA sans intégrer un plan d'évolution des talents crée un désalignement immédiat. RH et IT doivent désormais co-construire les feuilles de route.



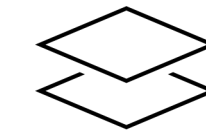
Une responsabilité partagée

L'IA en RH touche aux données sensibles et aux décisions humaines. L'IT apporte la sécurité et la robustesse technique ; les RH assurent l'équité, la cohérence et l'acceptabilité. La légitimité des systèmes dépend de cette co-responsabilité.



Concevoir les systèmes, c'est concevoir le travail

Les workflows pilotés par l'IA redéfinissent la prise de décision et les escalades. Les choix technologiques structurent désormais l'organisation du travail et influencent directement la culture comme la performance.



Le binôme RH-IT, un levier de compétitivité

Les entreprises performantes ne séparent plus transformation digitale et transformation humaine. Lorsque RH et IT agissent comme un duo stratégique, l'adoption s'accélère, la confiance s'installe et la valeur se matérialise plus vite.



CARTOGRAPHIE DES AGENTS IA AU SERVICE DU TRAVAIL

QUATRE NIVEAUX DE COMPLEXITÉ, DE L'AUTOMATISATION À L'AUTONOMIE

Agents workflow builders IA

Systemes permettant de concevoir et d'automatiser des processus en plusieurs étapes, en connectant outils, données et agents pour exécuter des workflows de bout en bout.

Exemples : LangChain, Microsoft Power Automate, Zapier, Relevance AI, n8n, Google Vertex AI Agent Builder.

Agents Experts IA

Agents spécialisés conçus pour réaliser une tâche précise ou apporter une expertise dans un domaine donné.

Exemples : Harvey AI (juridique), Decagon (support client), Jasper AI (marketing), Pactum AI (négociation procurement).

Agents Orchestrateurs IA

Agents capables de coordonner plusieurs agents IA, de répartir les tâches entre eux et de consolider leurs résultats afin de gérer des processus plus complexes.

Exemples : CrewAI, AutoGen, OpenAI Agents SDK, Amazon Bedrock Agents, SuperAGI, Salesforce Agentforce.

Superagents IA

Plateformes qui combinent agents experts, orchestration multi-agents et automatisation de workflows pour exécuter des tâches complexes de bout en bout.

Exemples : Manus AI, Skywork, Suna, Genspark, Claude Cowork, Copilot Cowork.

CLAUDE COWORK, SKILLS ET PLUGINS

SPÉCIALISATION ET EXTENSION MODULAIRE DES CAPACITÉS AGENTIQUES

Silvern Capital wanted to accelerate cloud growth.

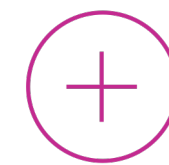
Silvern Capital

Metric	Value	Additional Info
TOTAL PIPELINE	\$38.4M	24 open opportunities
AT-RISK VALUE	\$0	
WIN RATE (YTD)	58%	▼ 9 pts vs prior year
LOST TO CLEAREDGE	0%	of competitive deals Q2
AVG. ONBOARDING	47 days	vs. 25-day Q2 target

Active Deals — Enterprise & Large Law Synced from HubSpot · 2 min ago

ACCOUNT	OWNER	DEAL VALUE	STATUS
Harrington & Cole <small>Westlaw Enterprise + Practical Law</small>	Sarah K.	\$3.8M	On Track
Whitmore Vance LLP <small>Westlaw Pro - Firm-Wide License</small>	Marcus T.	\$3.4M	On Track
Caldwell & Stern <small>Practical Law M&A + Drafting</small>	Priya N.	\$2.9M	On Track
Merritt & Ashford <small>Westlaw + Contract Express Bundle</small>	Sarah K.	\$2.6M	On Track
Sterling Cross LLP <small>Westlaw International Edition</small>	Li W.	\$2.4M	On Track
Voss & Pemberton			

Cowork est un outil agentique intégré à l'application de bureau **Claude** qui permet à l'IA – via **Plugins** - d'exécuter de manière autonome des tâches complexes et multi-étapes sur l'ordinateur, sans intervention humaine.



Les **Skills** sont des packages réutilisables qui encodent les procédures et workflows spécifiques d'une organisation, permettant à Cowork d'opérer comme un spécialiste métier dès le départ, sans configuration manuelle répétée.

- **Accès aux fichiers locaux :** lecture et écriture directe dans les dossiers autorisés, sans upload manuel.
- **Exécution autonome :** planification et exécution de tâches complexes en arrière-plan.
- **Sous-agents en parallèle :** décomposition des grandes tâches en flux de travail simultanés.
- **Tâches planifiées :** automatisation de tâches récurrentes.
- **Navigation web :** exécution d'actions dans le navigateur via l'intégration Claude in Chrome.
- **Plugins :** packages de compétences spécialisées adaptés à un rôle ou une équipe.

Claude Meet Claude Platform Solutions Pricing Resources Login

Blog / Cowork and plugins for teams across the enterprise

Cowork and plugins for teams across the enterprise

Admins can now create private plugin marketplaces, with better control over plugins, connectors, and skills. We've also added new plugins and connectors across more departments.

- Connectors
- Skills
- Personal plugins
- Memo writer
- Forecasting
- Organization plugins
- Finance**
- Commands
- Skills
- Connectors
- Agents
- Data
- Productivity

Finance

Description: Streamline finance and accounting workflows, from journal entries and reconciliation to financial statements and variance analysis. Speed up audit prep, month-end close, and keeping books clean.

Use these shortcuts in Cowork to trigger an entire workflow by name. Search your list of commands at any time by typing / in the chat window.

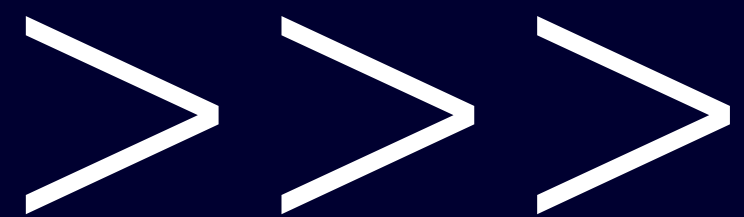
Commands	Skills	Agents
Generate an income statement with period-over-period comparison and variance analysis	Reconcile GL balances to subledger, bank, or third-party balances	Reconcile GL balances to subledger, bank, or third-party balances
Income statement	Journal entry	Reconciliation
Generate SOX sample selections, testing workpapers, and control assessments	Decompose variances into drivers with narrative explanations and waterfall analysis	
Joxx-testing	Variance analysis	

Try asking -

- Prepare month-end accrual journal entries
- Reconcile GL to subledger balances
- Generate an income statement with variance analysis
- Analyze what's driving budget variances
- Prepare SOX compliance testing workpapers



**Vous avez lu 19% du rapport,
pour aller plus loin...**

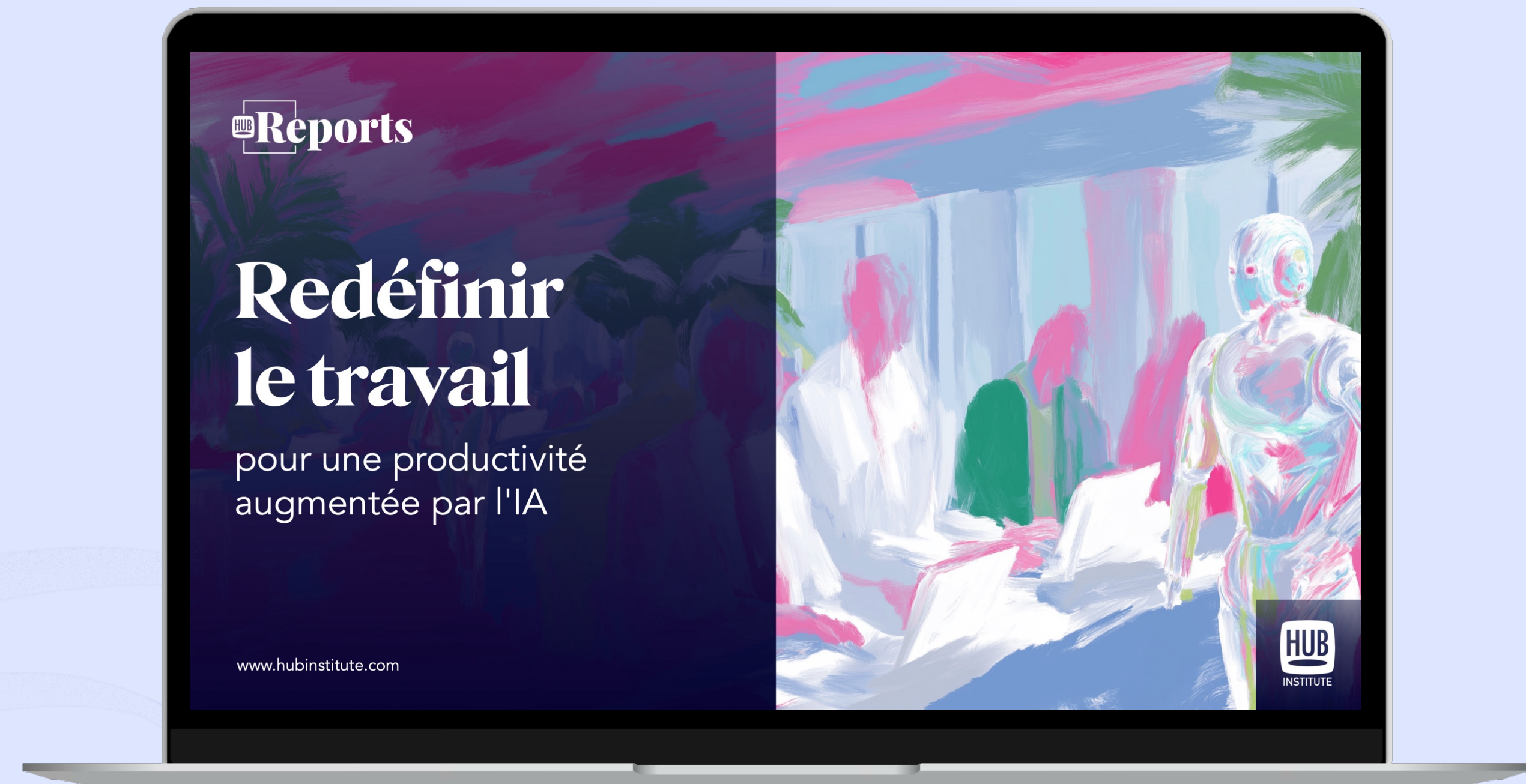


Téléchargez le rapport complet



Le rapport « Redéfinir le travail pour une productivité augmentée par l'IA » contient :

- **Tendances qui redéfinissent le travail en 2026** : IA générative et agentique, transformation de la productivité, refonte des workflows, évolution des compétences, nouveaux modèles d'emploi et transformation des RH.
- **Cas d'usages et solutions** liés aux RH, au travail et à l'organisation dans différents secteurs.
- **104 pages pleines d'insights exploitables** et de recommandations stratégiques.



Pour en savoir plus
contactez-nous

Adeline JOUANNE
Directrice Membership
adeline.jouanne@hubinstitute.com



Adhérez au HUB Institute

GARDEZ UNE LONGUEUR D'AVANCE SUR VOTRE SECTEUR



4 raisons de devenir membre

- **Une optimisation de votre veille stratégique**

Accédez à un condensé d'innovations et de tendances clés au niveau international, conçu pour vous faire gagner du temps et répondre à vos enjeux.

- **Des rencontres clés**

Notre équipe sélectionne pour vous les acteurs les pertinents et organise vos rencontres pour des échanges ciblés et efficaces.

- **Un accès direct aux analystes**

Nos experts repèrent des cas d'usage pertinents et vous offrent des analyses personnalisées pour accélérer vos décisions.

- **Des événements adaptés à vos enjeux**

Des rendez-vous pensés pour s'adapter à votre agenda et vous offrir des échanges de qualité entre pairs.

Plus de 120 entreprises sont déjà membres



Pour en savoir plus
contactez-nous

Adeline JOUANNE

Directrice Membership

adeline.jouanne@hubinstitute.com



CRÉDITS

Ce HUB Report est réalisé par le HUB Institute.

Chargé d'étude : Laureano Mon.

Avec l'aide de William Réjault et toutes les équipes du HUB Institute.

Sous la direction de : Emmanuel Vivier.

Ce HUB Report est la propriété du HUB Institute.

Aucun élément protégé par le droit d'auteur ne peut être reproduit, redistribué ou transféré sans l'accord préalable du HUB Institute.

Les HUB Reports sont disponibles pour les membres du HUB Institute à des fins internes uniquement.

Les images illustrant ce HUB Report sont générées via des outils d'IA générative.



www.hubinstitute.com