



L'AI Cookbook

2026

Méthodologie

Analyse

Framework

Avant-Propos

POURQUOI CE LIVRE ET POUR QUI ?

L'an dernier, nous publions l'Antiséche du Strategic Workforce Planning. Notre constat de départ était simple : le véritable point d'achoppement du SWP n'est pas technique ou technologique, c'est la méthodologie. Chacun plaçait une compréhension et des attentes différentes dans la planification, et il nous semblait utile de poser un cadre.

Avec l'IA, nous observons exactement le même phénomène, en pire. Le bruit est assourdissant. Pas une semaine sans une nouvelle « révolution », sans une étude annonçant la disparition de millions d'emplois, sans un éditeur promettant de remplacer la moitié de vos effectifs. Et face à ce vacarme, les praticiens du SWP (c'est-à-dire vous) se retrouvent en première ligne, sommés de répondre à une question à laquelle personne n'a de réponse fiable : **quel est l'impact réel de l'IA sur nos effectifs et nos compétences ?**

Par notre activité d'éditeur de solution de SWP, l'IA nous touche chez Albert de trois manières :

- Son utilisation dans nos workflows quotidiens de production
- Son impact sur les effectifs et les compétences de nos clients
- Son intégration dans notre offre de service

Ces trois angles nous donnent un point de vue que peu d'acteurs ont : celui de praticiens qui utilisent l'IA au quotidien, qui accompagnent des grands groupes dans leur planification, et qui observent l'écart (souvent considérable) entre les discours et la réalité du terrain.

Vincent Barat - CEO - Albert

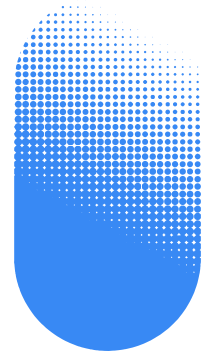
Ce guide est né de cette expérience. Comme pour l'Antiséche du SWP, il n'y a pas nécessairement d'ordre de lecture. Vous pourrez vous référer directement aux segments qui vous intéressent :

- Le **Chapitre 1** démystifie le jargon de l'IA et dresse un état des lieux factuel des cas d'usage par fonction, avec ce qui marche, ce qui marche parfois, et ce qui ne fonctionne pas encore
- Le **Chapitre 2** analyse les données réelles d'impact de l'IA sur l'emploi (spoiler : ce ne sont pas des métiers qui disparaissent, c'est une catégorie d'âge qui se fait évincer)
- Le **Chapitre 3** expose notre thèse : pourquoi il ne faut plus raisonner en tâches mais en objectifs, et pourquoi l'avenir c'est faire "plus avec plus" (et pas "plus avec moins")
- Le **Chapitre 4** traduit tout cela en méthodologie SWP : comment intégrer l'IA comme inducteur business, quoi surveiller, et comment adapter vos plans d'action

Que vous soyez responsable SWP, DRH, HRBP, ou que vos responsabilités portent sur le business et la finance, vous trouverez dans ce guide un support factuel pour vous repérer dans le brouillard ambiant. Comme d'habitude chez nous, **notre ambition n'est pas de prédire l'avenir mais de le prévoir.**

Même si nous faisons parfois preuve de mauvais esprit, nous avons le sens de la nuance. La factualité contre l'émotion, et la subtilité contre le simplisme. Ce guide est écrit dans cet esprit. Sautez les paragraphes où vous n'apprenez rien, vous ne vexerez personne.

À propos de nous



VINCENT BARAT - CEO D'ALBERT - AUTEUR

Vincent est ingénieur diplômé de CentraleSupélec '08 et de l'Université de Wollongong. Il a co-fondé Akoya en 2010 où il était en charge du développement commercial dans les secteurs du luxe, de la distribution et des biens de consommation.

En tant que CEO, il définit et dirige les efforts commerciaux d'Albert, grâce à la relation de confiance qu'il a établie avec les CHROs durant son passage chez Akoya. Il supervise également le développement de l'entreprise dans son ensemble selon la vision qu'il insuffle.

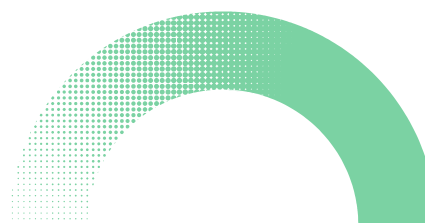
BARBARA LOPEZ - CMO D'ALBERT - DESIGN & ÉDITION

Barbara, diplômée d'un master en Communication de l'INSEEC Paris en 2013, démarre sa carrière en tant que Marketing Manager chez Nextperf (acquis par Rakuten). Elle y pilote la stratégie marketing pour la France et la zone DACH.

En 2018, elle intègre ARMIS en tant que Head of Marketing & Communication, où elle déploie des stratégies de génération de leads et de branding, tout en structurant l'équipe marketing en pôles de compétences. En 2023, Barbara rejoint Albert pour renforcer les initiatives Marketing & Communication en collaboration étroite avec Vincent et l'équipe commerciale.



Sommaire



1	AVANT-PROPOS : POURQUOI CE LIVRE ET POUR QUI ?	
2	À PROPOS DE NOUS	
4	CHAPITRE UN : TERMES ET CAS D'USAGE	
11	CHAPITRE DEUX : L'IMPACT RÉEL SUR L'EMPLOI	
17	CHAPITRE TROIS : PASSEZ DES TÂCHES AUX OBJECTIFS	
22	CHAPITRE QUATRE : INTÉGRER L'IA DANS VOTRE SWP Le trou générationnel : cas illustratif <u>FICHE 1 Identifier les résultats métiers impactés par l'IA</u> <u>FICHE 2 Construire vos scénarios IA</u> <u>FICHE 3 Modéliser le tarissement du pipeline junior</u> <u>FICHE 4 Intégrer les compétences IA au référentiel</u> <u>FICHE 5 Adapter vos plans d'action avec les 7B</u>	
31	CONCLUSION : L'IA, ET APRÈS ?	
32	À PROPOS D'ALBERT	
33	SOURCES	
34	COORDONNÉES	

Termes & cas d'usage



LES MOTS AVANT LES MAUX

Le sujet est si omniprésent qu'il en devient carrément fatigant. Mais si, vous savez, l'IA et plus spécifiquement la Gen AI, le buzzword ultime ? Depuis maintenant 3 ans et le lancement public de ChatGPT, les médias, les conférences, les salons professionnels mais aussi certains « experts » et entrepreneurs opportunistes en font leurs choux gras. Les nouveaux modèles d'Anthropic, d'OpenAI ou de Google, les offres de rachat ou d'hyper-projets de datacenters refroidis avec des turbines d'avion, l'incursion chinoise et low cost de DeepSeek qui fait chuter le cours en bourse de Nvidia, les questions de souveraineté européenne avec notre fleuron Mistral, l'agentique avec Manus, les petites amies virtuelles de Grok... L'enchaînement de ces nouvelles ne contribue pas à rendre lisible le domaine.

Ceux qui nous suivent depuis longtemps connaissent notre aversion à l'opportunisme. C'est pour cette raison que le sujet de l'IA n'a jamais été une plateforme marketing chez nous. Avec sa « commodification » (c'est-à-dire à mesure qu'elle devient "transactionnelle"), nous pensons toutefois que le sujet arrive à un moment charnière qui appelle une clarification.

Mais avant de parler des maux de l'IA, parlons des mots de l'IA. L'idée n'est pas de revenir de manière extensive sur l'histoire de l'IA (les ressources sur le sujet sont abondantes et probablement mieux faites que tout ce que nous pourrions écrire). Mais il nous paraît essentiel de démocratiser le jargon pour ne pas se laisser enfumer par des vendeurs de rêve en silicium.

Voici donc un petit dictionnaire amoureux de l'IA pour que vous vous y retrouviez. Sauf qu'il n'est pas dans l'ordre. Et que nous ne sommes pas spécialement amoureux de l'IA. Bref, vous avez compris l'idée.

Petit dictionnaire (pas si) amoureux de l'IA

IA vs. Gen AI

L'acception d'intelligence artificielle est très floue. L'IA « traditionnelle » est déjà à l'œuvre depuis longtemps autour de nous, dans la recherche médicale, les algorithmes de recommandation, la détection de la fraude, les jeux vidéos, le trading haute fréquence. Ces IA sont hautement spécialisées sur une tâche unique. La Gen AI est différente : elle est plus généraliste, et elle « produit » des connaissances. Du moins, en apparence, car en réalité elle ne fait que générer du contenu. Il existe un vaste écosystème d'IA spécialisées : dans le son, l'image, le texte, la voix, la vidéo, et certaines qui arrivent à mobiliser plusieurs « spécialités » pour répondre à la demande de l'utilisateur.



LLM (Large Language Model)

Les exploits et les hallucinations les plus spectaculaires de la Gen AI sont souvent textuels. Dans ce cas, ils reposent sur des Large Language Models. Vous vous souvenez du T9 pour rédiger des SMS sur votre Nokia 3310 ? C'est peu ou prou la même chose. Mais au lieu de deviner le caractère ou le mot que vous essayez d'écrire, c'est une prédiction que fait le modèle sur les prochains cents ou milliers de mots suivants, sur une base d'entraînement très large. C'est pour ça que de manière notoire, c'est si dur pour lui de répondre à la question «combien y a-t-il de R à strawberry?».

Entraînement et biais

Les algorithmes reposent sur une mécanique d'entraînement, supervisée ou non. La manière dont on entraîne le modèle et le matériel de départ influe sur les réponses, d'où les fameux biais. Quand on demande à deux IA de représenter deux dirigeants d'entreprise, l'une représente deux hommes, l'autre un homme et une femme. Statistiquement, le premier ne fait que reproduire un biais historique. Le deuxième introduit un biais inclusif. Cela pose aussi des questions de propriété intellectuelle (les créateurs de contenu n'ont jamais donné l'autorisation à aucune IA de les singer) et de sécurité (un labo pharma qui pose des questions confidentielles à une IA mutualisée risque d'entraîner le modèle par mégarde).

Éditeurs, modèles et produits

On confond souvent les trois. Les **éditeurs** sont des entreprises généralistes (Meta, Google, X) ou spécialisées (OpenAI, Anthropic, Mistral). Ils développent des **modèles** (GPT-4o, Claude Sonnet, DeepSeek R1, Llama), qui se retrouvent dans des **produits** : ChatGPT, Claude, Le Chat, Grok. Certains modèles sont ouverts (téléchargeables par n'importe qui), d'autres fermés. Il existe même des app stores pour ça (Hugging face, la licorne française, en propose des centaines).

La vérité, c'est qu'aujourd'hui personne ne sait exactement combien coûte une requête, ni combien elle devrait être facturée pour avoir un modèle économique soutenable.

Token

L'unité de mesure de l'économie IA. Quand vous envoyez une requête à un LLM, elle est découpée en tokens (des fragments de mots, généralement 3 à 4 caractères). Plus votre requête est longue et plus la réponse est détaillée, plus vous consommez de tokens, et plus ça coûte. Certaines requêtes en consomment quelques dizaines (« Salut, comment ça va ? ») quand d'autres en consomment des centaines de milliers (« réécris Guerre et Paix en écriture inclusive »). C'est un peu l'équivalent des données mobiles pour votre forfait téléphonique : vous ne savez pas trop combien vous en consommez, mais la facture finit par arriver.

RAG (Retrieval Augmented Generation)

Quand vous posez une question à ChatGPT, il répond sur la base de son entraînement général, c'est-à-dire tout ce qu'il a « lu » avant une certaine date. Le RAG ajoute une étape : avant de répondre, l'IA va d'abord chercher de l'information dans une base documentaire spécifique que vous lui fournissez (vos accords d'entreprise, votre convention collective, votre documentation produit, etc.). C'est ce qui rend les assistants personnalisés utiles en entreprise : ils ne répondent plus « en général », ils répondent dans votre contexte. C'est aussi ce qui réduit (sans les éliminer) les hallucinations.

Fine-tuning

Le fine-tuning consiste à réentraîner un modèle existant sur vos propres données pour qu'il se comporte d'une manière spécifique. C'est plus lourd et plus coûteux que le RAG, et souvent confondu avec lui. En pratique, le RAG suffit dans la grande majorité des cas d'usage en entreprise. Le fine-tuning est pertinent quand vous avez besoin que le modèle adopte un style, un vocabulaire ou un raisonnement très spécifique à votre domaine. C'est l'artillerie lourde, rarement nécessaire en première intention.

Raisonnement

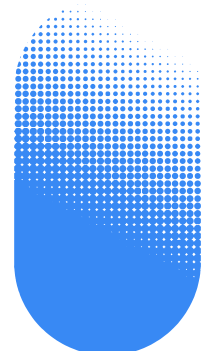
Les modèles récents (5.3 actuellement chez OpenAI, R1 chez DeepSeek) ont introduit la capacité de décomposer un problème en morceaux (Chain of Thought), et de revenir en arrière dans leurs prédictions pour répondre de manière plus cohérente. C'est parfois troublant, car on a vraiment l'impression que l'IA réfléchit. Mais il ne s'agit absolument pas de réflexion au sens cognitif du terme. Cette perception est alimentée par une astuce : l'IA affiche du texte pendant qu'elle répond. Pour couronner le tout, certaines entreprises misent toute leur communication sur un marketing de la peur : « on a testé notre prochain modèle en interne et oulalah, on s'est fait peur. Au passage, le nouveau modèle sera disponible uniquement pour les clients payants. Abonnez-vous, bisous. »

IA agentique

Le truc chaud du moment. Imaginez un assistant IA qui ne se contente pas de vous suggérer une date pour une réunion, mais envoie l'invitation, réserve une salle et ajuste l'horaire si quelqu'un décline. Le modèle ne répond plus passivement, il agit de manière autonome pour atteindre un objectif. Les limites aujourd'hui sont la fiabilité. Parce que si un chatbot hallucine, ça va encore. Mais si c'est un agent qui hallucine et qui agit, là ça devient dangereux.

AGI

L'Artificial General Intelligence. La quête ultime : une IA autonome si puissante dans tous les domaines qu'elle dépasse l'humain. Aujourd'hui, c'est un concept théorique devenu un argument marketing.



Ce que l'IA sait (vraiment) faire en entreprise

On dit souvent que le rugby est le seul sport où l'on a besoin de tout le monde : les petits, les grands, les gros, les rapides, les idiots et les malins. Chez les utilisateurs de la Gen AI, c'est pareil : il y a des sceptiques, des méfiants, des enthousiastes, des naïfs, et des tronches. Et il faut être un peu de tout ça à la fois pour l'utiliser à bon escient.

78% des entreprises utilisent l'IA dans au moins un domaine en 2025 (Stanford AI Index). La dépense entreprise en Gen AI a été multipliée par 3 en un an pour atteindre 37 milliards de dollars (Menlo Ventures). Mais derrière ces chiffres agrégés, le paysage est plus contrasté qu'on ne le croit : seulement 6% des entreprises sont des « high performers » avec un impact mesurable sur l'EBIT (McKinsey), et 42% ont abandonné la plupart de leurs initiatives IA en 2025, contre 17% en 2024. Presque un projet sur deux !

L'adoption est en apparence massive, mais l'impact réel est encore très concentré.

Pour y voir plus clair, nous avons croisé les principales études de marché pour dresser, fonction par fonction, un état des lieux de ce qui marche, ce qui marche parfois, et ce qui ne fonctionne pas encore.

Matrice de maturité IA par fonction

Fonction	Ça marche	Ça dépend	Pas encore
Fonctions support (RH, juridique, finance, conformité)	Rédaction assistée, synthèse documentaire, questionnaires de conformité	Analyse de contrats, reporting financier automatisé, tri de candidatures	Arbitrage (paie, contentieux, évaluation)
Marketing & communication	Idéation, déclinaison de contenus, support stratégie de campagne	Production de contenus de marque, SEO	Création autonome
Relation client & SAV	Triage et routage de tickets, FAQ automatisées	Chatbots sur demandes simples, analyse de sentiment	Demandes complexes, cas particuliers
IT & développement logiciel	Complétion de code, documentation, debugging	Architecture logicielle simple, revue de pull request	Sécurité, architectures complexes
Opérations & supply chain	Prévision de demande, optimisation logistique	Monitoring supply chain temps réel, planification de production	Agents autonomes de pilotage opérationnel
Ventes & dev. commercial	Contexte prospect, enrichissement CRM, veille concurrentielle	Personnalisation des communications, scoring de leads	Négociation autonome, closing automatisé
R&D / Innovation	Synthèse de littérature, génération d'hypothèses, prototypage rapide	Discovery moléculaire (pharma), design génératif (industrie)	R&D autonome
Direction générale & stratégie	Synthèse de réunions, préparation de board, veille stratégique	Scénarisation stratégique, modélisation financière	Prise de décision stratégique

Ce que cette matrice nous apprend

- **La colonne « ça marche » est dominée par des tâches d'assistance** : rédaction, synthèse, recherche, complétion. L'IA excelle quand elle augmente un humain qui reste aux commandes. Les utilisateurs entreprise économisent en moyenne 40 à 60 minutes par jour (OpenAI), et les professionnels peuvent récupérer 26 à 36% de leur temps sur les tâches répétitives (BCG).
- **La colonne « ça dépend » reflète un problème de fiabilité** : dès que l'IA doit produire un résultat de qualité production (un contenu de marque, un diagnostic client complexe, une revue de sécurité), le contrôle humain reste indispensable. 77% des entreprises expriment des préoccupations sur les hallucinations.
- **La colonne « pas encore » a un dénominateur commun : l'autonomie.** Dès que l'on enlève l'humain de la boucle, le taux d'échec explose. 42% des entreprises ont abandonné leurs initiatives IA en 2025. Et 47% des utilisateurs ont déjà pris une décision importante sur la base de contenu halluciné.

Pour les praticiens du SWP

Cette matrice est un outil de dialogue avec vos responsables métiers. Quand un directeur vous dit « l'IA va réduire mes besoins de 30% », demandez-lui dans quelle colonne se situe son cas d'usage. S'il est dans le vert, les gains sont probablement réels mais modestes (5-10%). S'il est dans le orange, les gains dépendent de l'effort de supervision. S'il est dans le rouge, il est probablement en train de confondre un POC avec la réalité.



“AI doesn't matter” : quelles limites ?

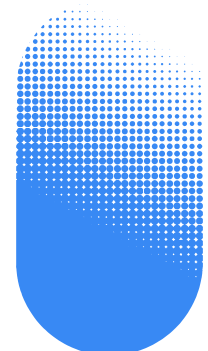
En 2003, Nicholas Carr disait dans un article devenu célèbre que « IT doesn't matter ». Sa thèse : quand une technologie se commodifie, elle cesse d'être un avantage compétitif. **Nous faisons le même pari pour la Gen AI.** Tous les services de Gen AI vont s'articuler autour d'acteurs fournisseurs préexistants, et il convient d'être agnostique. Car rien n'est stable dans cet univers : il y aura des ascensions fulgurantes et des faillites, des consolidations, des partenariats. Avoir une vision long-terme consiste à ne pas s'emprisonner avec un fournisseur, et voir la brique IA comme une commodité. Voici quelques-unes de nos réserves issues de nos observations.

Réserves techniques

- **L'incohérence** : les mêmes causes doivent produire les mêmes effets. Or, deux prompts identiques ne produisent pas nécessairement les mêmes résultats, en raison de la nature probabiliste de ces modèles.
- **L'approximation** : quand on parle de langage, utiliser des synonymes n'est pas très grave. Mais quand on fournit un produit qui aide à la décision sur la base de données numériques, la moindre approximation peut avoir des conséquences dramatiques.
- **Les hallucinations** : le taux varie de 3% à 40% selon les modèles et les tâches. Les modèles récents font mieux, mais aucun n'est fiable à 100%. Or dans un contexte de SWP, une hallucination peut fausser une projection d'effectifs sur 5 ans.

Réserves sécuritaires et économiques

- **Souveraineté** : beaucoup de grands groupes européens interdisent certaines technologies ou modèles. Une intégration trop profonde d'OpenAI (risque US) ou de DeepSeek (risque Chine) risque de poser des problèmes contractuels et réglementaires.
- **Réglementation** : le cadre est très mouvant. L'UE a promulgué l'AI Act, il y a bien sûr le RGPD, et la raison d'être des logiciels de paie ou des SIRH n'est pas que fonctionnelle. Comme le rappelle souvent Anita Lettink, elle est aussi liée aux exigences légales.



- **Le coût de revient** : 70 à 85% des initiatives IA échouent à atteindre les résultats escomptés. Comme mentionné plus haut, le taux d'abandon a bondi de 17% à 42% en un an.
- **L'existant** : les entreprises paient déjà leurs propres outils. Satya Nadella a déclaré que le SaaS allait disparaître, substitué par des IA généralistes. Cela arrivera peut-être un jour, mais d'autres études montrent que l'on n'est pas près de faire complètement une interface graphique, qui restera toujours plus efficace pour commander une pizza sur Deliveroo que de faire la demande via une fenêtre de chat.

En résumé

- La Gen AI est la partie visible d'une vague technologique plus large. Derrière le jargon (LLM, tokens, agents, AGI), le mécanisme est plus simple qu'il n'y paraît : **c'est un T9 surpuissant**.
- Les cas d'usage à ROI démontré sont concentrés sur l'assistance (rédaction, synthèse, code, IT). Dès qu'on passe à l'autonomie, le taux d'échec explose.
- **L'adoption est massive (78%), l'impact réel est concentré (6% de high performers)**. 42% des entreprises ont abandonné leurs initiatives IA en 2025.
- **La bonne posture est l'agnosticisme technologique** : voir l'IA comme une commodité interchangeable et concentrer son énergie sur les décisions humaines qu'elle éclaire.



L'impact réel sur l'emploi



BEAUCOUP DE BRUIT POUR RIEN ? CE QUE DISENT VRAIMENT LES CHIFFRES

Le grand brouillard

Quelle est votre réaction quand on vous cite l'étude suivante : « Sur 702 métiers représentant 100% des emplois US, 47% vont disparaître » ?

Nous vous imaginons probablement lassé, peut-être même un peu irrité, par les milliers de Cassandra qui vous abreuvent de ce type d'estimations (le fameux « d'après une étude de l'université américaine du Wyoming »). Votre ouverture au sujet « Impact de l'IA » a d'ailleurs certainement été mise à rude épreuve par son omniprésence dans les congrès et séminaires RH. Dit autrement : le sujet est à la mode et les prophéties anxiogènes sont nombreuses.

Pourtant, cette étude n'est pas récente. Elle a même plus de 10 ans ! Et surtout, elle ne parle pas de l'intelligence artificielle, mais... de la digitalisation.

Prenons un peu de recul : depuis 30 ans et *La Fin du Travail* de Jeremy Rifkin, chaque vague technologique est l'occasion de jouer à nous faire peur dans une société dystopique où la technologie nous supplante et enterre des filières industrielles complètes. Le bug de l'an 2000, le Big Data, la digitalisation, les voitures autonomes... diable, même les imprimantes 3D devaient tuer l'industrie, et la blockchain les banques !

À chaque fois, notre nature d'homo sapiens avides de fiction nous joue des tours et nous pousse à surestimer complètement le rythme des transformations du monde qui nous entoure.

Alors si nous revenons sur ce qu'il convient de qualifier de *bullshit study*, 10 ans plus tard, quel fut l'impact réel de la digitalisation ? Pour les métiers qui étaient considérés comme à risque extrême (environ 171 métiers, 30% de l'emploi), ils ont décliné de 2%. Pour ceux qui étaient considérés comme à risque élevé (149 métiers, 17% de l'emploi), ils ont au contraire cru de 14%. Pas vraiment le grand bouleversement attendu.

Et c'est ça, la recette de la bullshit study : utiliser des termes emphatiques, et surtout ne pas donner d'horizon temporel précis (comme ça on est certain de toujours avoir raison) ou si lointain que personne n'ira vérifier.

Ne serions-nous pas en train de reproduire la même chose pour l'IA générative ?

La vérité, c'est que personne ne sait. Nos clients, plutôt des grands groupes que l'on ne peut pas accuser de ne pas être prévoyants et proactifs (ils utilisent Albert après tout), testent tous des hypothèses. Mais aucun n'est bardé de certitudes. Et même dans les scale-ups, on peut douter de certaines visions radicales.

Klarna a par exemple réduit drastiquement ses effectifs en 2024, et a notamment remplacé son support client avec une IA. Les avis sont devenus tellement négatifs qu'ils ont rétrogradé et fini par réembaucher des humains. Selon le CEO, « *nothing will be as valuable as people* ». No shit, Sherlock...

Pour autant, cette fois-ci, quelque chose est différent. Non pas dans l'ampleur (les prédictions de destruction massive restent aussi exagérées qu'avant), mais dans la localisation de l'impact. Et c'est là que les chiffres deviennent intéressants.

L'IA ne tue pas des métiers, mais une génération.

Oubliez un instant les grandes études qui « scorent » les métiers selon leur exposition à l'IA. Regardons plutôt ce que les données d'emploi nous racontent réellement. Spoiler : ce ne sont pas des secteurs entiers qui reculent. C'est une classe d'âge qui est en train de se faire évincer silencieusement.

France : les signaux de l'Insee

Une note de conjoncture de l'Insee publiée en mars 2026 dresse un constat inédit. Dans le secteur des activités informatiques et des services d'information, l'emploi salarié a reculé d'environ 3% entre fin 2023 et fin 2025. Jusque-là, rien de spectaculaire.

Mais la ventilation par âge raconte une toute autre histoire : **cette baisse est quasi exclusivement portée par les moins de 30 ans**, dont la contribution négative atteint -3,8 points. La tranche 30-54 ans affiche au contraire une légère progression (+1,4 point).

Le chiffre qui fait mal : au T4 2025, l'emploi des moins de 30 ans dans l'informatique enregistre un recul de **-7,4%** sur un an. Pour l'ensemble de l'emploi salarié privé, ce recul n'est que de -0,7%. Et pendant ce temps, la valeur ajoutée du secteur continue de progresser.

Les entreprises produisent davantage, avec moins de jeunes.

L'Insee reste prudent dans ses conclusions (l'emploi ralentit globalement en France, et l'informatique peut subir un coup de frein conjoncturel), mais les auteurs notent que « *le retournement est brutal et coïncide avec l'arrivée de l'IA générative* », et que « *l'emploi n'a pas baissé par manque d'activité* ». Nuance importante.

Aux États-Unis : Stanford pose le diagnostic

Le Stanford Digital Economy Lab (dirigé par Erik Brynjolfsson, la référence mondiale en économie du numérique) a publié fin 2025 une étude reposant sur les feuilles de salaire de millions de travailleurs américains, dans des dizaines de milliers d'entreprises, entre 2021 et mi-2025. C'est du lourd, pas un sondage LinkedIn, hein.

Leur conclusion : dans les métiers les plus exposés à l'IA, le taux d'emploi des 22-25 ans a chuté d'environ **16%** depuis l'arrivée de l'IA générative fin 2022. En développement logiciel et en centres d'appels, la baisse atteint **20%** pour les profils débutants.

Pour les travailleurs plus expérimentés ? Leur emploi dans ces mêmes métiers a au contraire **augmenté de 6 à 9%**. On recrute davantage de 35-49 ans dans les jobs les plus exposés à l'IA. Ce sont les profils capables d'encadrer et de piloter les outils, pas de les subir.

Et partout ailleurs, même tarif

La Federal Reserve Bank de Dallas corrobore ces résultats : la part d'emploi des 20-24 ans dans les métiers les plus exposés à l'IA est passée de 16,4% à 15,5% entre novembre 2022 et septembre 2025. Pour les autres tranches d'âge, l'emploi est stable ou en hausse.

Les données de Revelio Labs montrent que les offres d'emploi pour les postes d'entrée aux États-Unis ont plongé de **35%** entre janvier 2023 et juin 2025. Le WEF note une baisse de 29% en glissement annuel, tout en projetant une création nette de 78 millions d'emplois d'ici 2030 (ce bon vieux Schumpeter, la destruction créatrice, tout ça, tout ça). Car oui, vous avez bien lu : les emplois ne disparaissent pas, mais les portes d'entrée se ferment.

En France spécifiquement, une étude de BSI (2025) révèle que 26% des dirigeants français ont déjà réduit ou supprimé des postes de début de carrière en raison des gains d'efficacité liés à l'IA. Dans le secteur financier, cette proportion grimpe à 50%. Et une étude de Deel/IDC fin 2025 indique que **67% des entreprises françaises prévoient de réduire leurs recrutements de profils juniors dans les trois ans**. Mettez cela en regard des 28% d'entreprises françaises qui disposent d'un programme de formation à l'IA, et vous comprenez l'ampleur du décalage : on veut les bénéfices de l'IA, mais on ne forme pas les gens pour la rupture.

Panorama des données clés

Source	Constat	Chiffre clé
Insee (mars 2026)	Recul de l'emploi des <30 ans dans l'informatique en France	-7,4% / an
Stanford (2025)	Baisse de l'emploi des 22-25 ans dans les métiers exposés à l'IA (US)	-16%
Stanford (2025)	Hausse de l'emploi des 35-49 ans dans ces mêmes métiers	+6 à 9%
BSI (2025)	Dirigeants FR ayant réduit des postes juniors à cause de l'IA	26%
BSI (2025)	Entreprises financières ayant réduit les postes juniors	50%
Deel / IDC (2025)	Entreprises FR prévoyant de réduire les recrutements juniors sous 3 ans	67%
Revelio Labs (2025)	Baisse des offres entry-level aux US (jan 2023 - juin 2025)	-35%
WEF (2025)	Création nette d'emplois projetée d'ici 2030 (monde)	+78 millions



Le mécanisme : pas de plans sociaux, juste du silence

Point important : l'ajustement ne passe pas par des vagues de licenciements. Il passe par un tarissement silencieux des embauches d'entrée de niveau. Les économistes parlent de « low hiring, low firing ». Les entreprises ne licencient pas massivement, elles cessent simplement de remplacer les postes juniors qui se libèrent. Quand un poste s'ouvre, il est pourvu par un profil plus expérimenté, ou absorbé par l'IA.

C'est ce qui rend le phénomène particulièrement insidieux. Il n'y a pas d'annonces tonitruantes type PSE, **juste un éventail d'offres d'emploi qui s'étiole.**

Une bombe à retardement

C'est ici que le praticien du SWP doit se faire entendre, car ce qui se passe sous nos yeux dépasse le simple ajustement conjoncturel.

Le deal implicite de l'emploi junior est mort

Depuis des décennies, le marché du travail fonctionne sur un deal implicite : le jeune diplômé accepte des tâches d'exécution peu valorisantes en échange d'un apprentissage par l'immersion. Il observe les seniors, monte en compétence par la pratique, commet des erreurs sur des enjeux modestes avant d'être lâché sur les sujets qui comptent. C'est le compagnonnage à la sauce corporate.

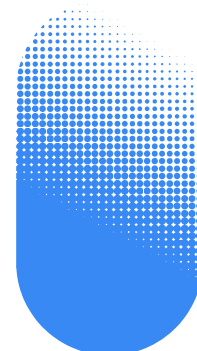
Ce deal est en train de s'effondrer. Les tâches d'exécution (rédaction de rapports, analyse de données de premier niveau, développement de fonctionnalités simples, support client) sont précisément celles que l'IA automatise le mieux. L'échelle de ta carrière est toujours là, mais on a scié les trois premiers barreaux.

Matt Beane (MIT) : « On ne fabrique pas un collaborateur senior à l'école. On le fabrique en faisant le travail aux côtés de quelqu'un de plus expérimenté. C'est l'apprentissage par la pratique qui constitue l'essentiel de nos compétences. »

Les juniors d'aujourd'hui ne deviendront pas les experts de demain

C'est là que le raisonnement SWP entre en jeu. Projetez-vous à horizon 5-10 ans. Si les entreprises cessent massivement de recruter des juniors aujourd'hui :

- **Qui remplacera les experts de 45 ans** qui partiront dans une décennie ? Des profils qui n'auront jamais eu les 10 ans d'expérience nécessaires, car ils n'auront pas eu accès au premier échelon.
- **Qui transmettra les savoir-faire tacites**, cette expertise qui ne s'enseigne pas dans un cours mais se transmet par le compagnonnage ? Personne, car la chaîne de transmission sera rompue.



- **Qui aura la capacité de juger de la pertinence des résultats produits par l'IA ?** Pas les vifs coders du dimanche. Pas les utilisateurs occasionnels. Des professionnels formés par la pratique, qui auront vu suffisamment de cas réels pour distinguer un résultat plausible d'un résultat correct.

C'est une bombe à retardement démographique. Les effets ne se feront pas sentir cette année, ni la prochaine. Ils se manifesteront dans 5 à 10 ans, quand les entreprises chercheront des profils expérimentés et n'en trouveront pas, parce qu'elles auront collectivement asséché le vivier.

Story Time

Souvenez-vous de l'antisèche SWP : en 2013, une entreprise industrielle met en place un plan de retraite anticipé pour économiser sur sa masse salariale. 500 personnes partent. L'entreprise remporte ensuite de gros appels d'offres et doit réembaucher en urgence dans un bassin d'emploi sinistré. Six mois plus tard, 40% de la production ne respecte pas les standards de qualité. Il a fallu rappeler les retraités et les payer deux fois. Une gabegie parfaitement évitable avec des projections scénarisées. Remplacez « plan de retraite anticipé » par « arrêt des embauches juniors », et vous avez exactement le même film en train de se tourner.

Le paradoxe pour le praticien SWP

Le paradoxe est cruel : les entreprises qui utilisent l'IA pour réduire leurs besoins en juniors aujourd'hui sont en train de créer un écart de compétences futur qu'elles devront combler, probablement à un coût bien plus élevé.

C'est un cas d'école pour le SWP. Si vous ne modélisez que l'horizon à 2-3 ans, tout va bien : vous économisez des postes, vous gagnez en productivité. Mais étendez l'horizon à 7-10 ans, et la courbe des compétences disponibles s'effondre. Et les 42% d'employeurs mondiaux qui anticipent une baisse de la disponibilité des talents entre 2025 et 2030 (WEF, Future of Jobs 2025) auront peut-être le bon diagnostic, mais pas le bon coupable.



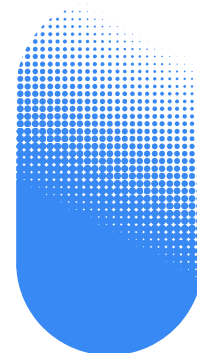
Ce que cela implique pour vos projections

Dans vos exercices de SWP, cette donnée change la donne :

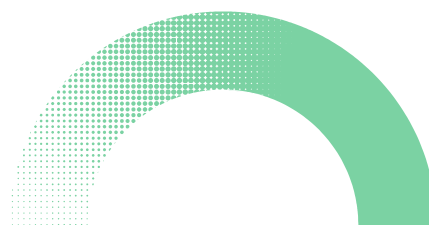
- **Vos hypothèses démographiques doivent différencier les jobs juniors.** Vos modèles de renouvellement doivent en tenir compte pour rester intentionnels.
- **Vos analyses d'écart à moyen terme sous-estiment probablement le risque.** Si vos besoins métiers restent stables et que vos prévisions démographiques reposent sur un renouvellement « normal » des effectifs, vous allez mécaniquement découvrir un gap de compétences seniors dans 5 ans que vous n'aviez pas anticipé.
- **Vos plans d'action doivent anticiper aujourd'hui.** La question n'est pas « combien de juniors allons-nous recruter cette année », mais « quel sera notre stock d'expertise dans 10 ans si nous réduisons les embauches juniors de 30% pendant 3 ans ». Faites le calcul. Ça pique.

En résumé

- **L'IA ne détruit pas massivement des secteurs entiers.** L'impact se concentre de manière disproportionnée sur les jeunes travailleurs et les postes d'entrée de carrière.
- Les 22-25 ans voient leur emploi reculer de 16% dans les métiers exposés (Stanford), pendant que les 35-49 ans progressent de 6 à 9%. **L'IA ne fait pas disparaître des jobs, elle fait disparaître des juniors des jobs.**
- **Le mécanisme est silencieux :** pas de licenciements massifs, mais un tarissement des embauches juniors. En France, l'emploi des <30 ans dans l'informatique recule de 7,4% sur un an alors que la valeur ajoutée progresse (Insee, T4 2025).
- **Les juniors d'aujourd'hui sont les experts de demain.** Couper le flux d'entrée aujourd'hui, c'est créer une pénurie de compétences seniors dans 5-10 ans. C'est le même film que les plans de retraite anticipée, sauf qu'on ne le voit pas venir.
- **Pour le praticien SWP, c'est un inducteur business à part entière,** qui doit être modélisé, scénarisé et suivi avec la même rigueur que n'importe quel autre driver stratégique.



Passez des tâches aux objectifs



FAIRE PLUS AVEC PLUS

Le paradoxe de Jevons, ou pourquoi les développeurs ne sont pas morts

En 1865, un économiste britannique du nom de William Stanley Jevons publie *The Coal Question*. Sa thèse est contre-intuitive : les améliorations de la machine à vapeur par James Watt, qui rendaient le charbon plus efficace par unité de travail, n'allaient pas réduire la consommation de charbon. Elles allaient l'augmenter. Considérablement. Pourquoi ? Parce que la baisse du coût rendait la vapeur économiquement viable pour une infinité de nouveaux usages (usines, locomotives, bateaux) qui n'étaient pas envisageables auparavant.

160 ans plus tard, le même paradoxe est en train de se jouer sous nos yeux avec le développement logiciel.

Les chiffres qui contredisent le narratif

Si l'IA remplaçait les développeurs, on devrait observer une contraction de l'activité de développement. Les mêmes effectifs produiraient la même quantité de code (ou plus), et le besoin global diminuerait.



Or, c'est exactement le contraire qui se produit.

Le rapport Octoverse 2025 de GitHub est éloquent :

- **986 millions de commits** (i.e. blocs de code) poussés en 2025, soit +25% sur un an. Près d'un milliard !
- **43,2 millions de pull requests** (i.e. demandes de modifications de code) mergées en moyenne par mois (+23%).
- **36 millions de nouveaux développeurs** ont rejoint la plateforme en un an (soit plus d'un par seconde). GitHub héberge désormais 180 millions de développeurs.
- **121 millions de nouveaux repositories** (i.e. les dossiers qui contiennent les fichiers de code) créés, un record absolu.
- Le Bureau of Labor Statistics américain projette une **croissance de 15% de l'emploi de développeurs** d'ici 2034. Les statisticiens gouvernementaux, qui ne sont pas connus pour leur goût du sensationnalisme, voient plus de développeurs, pas moins.

Si l'IA tuait le métier, ces courbes devraient pointer vers le bas. Elles explosent vers le haut. C'est typique de ce bon vieux Jevons : **quand le coût de production du logiciel baisse, on ne produit pas la même quantité de logiciel pour moins cher. On produit beaucoup plus de logiciels.**

Le vibe coder vs. le vrai dév augmenté

Collins Dictionary a fait de « vibe coding » son mot de l'année 2025. La promesse est séduisante : décrivez ce que vous voulez en langage naturel, et l'IA développe l'application à votre place. Des designers construisent leurs propres outils. Des marketeurs prototypent des landing pages. Des product managers créent des dashboards internes.

Chez Albert, on a testé : Lovable ou Base44 permet de générer une application complète en exprimant simplement son besoin. C'est bluffant, et terriblement efficace pour un moldu non-tech qui veut valider rapidement un POC.

Sauf que.

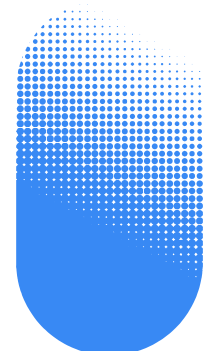
Avec 500 000 lignes de code dans Albert, c'est plutôt Guerre et Paix que nos développeurs écrivent chaque jour. Pour tester rapidement une idée, les avancées de l'IA sont formidables, mais pour passer à l'échelle, respecter de bonnes pratiques de développement, sécuriser et rendre robuste une application, c'est une autre histoire. Il suffit de voir la qualité du code généré par un vibe coder : pas robuste, pas sécurisé, parfait pour un proof of concept, catastrophique pour de la production. NDA : rien de ce qui sortait d'un Lovable n'était commercialisable selon nos standards...

Les chiffres de GitHub le confirment d'ailleurs en creux : les commentaires sur les commits ont **baissé de 27%** alors que les commits ont augmenté de 25%. On produit plus de code, mais on en relit moins.

Les vulnérabilités de type « Broken Access Control » (en gros, certains utilisateurs peuvent accéder à du contenu qu'ils ne sont pas censés voir) ont explosé de 172% sur un an, en partie parce que le code généré par IA crée des endpoints qui « marchent » mais oublient les contrôles d'authentification. 29% du code Python généré par Copilot contient des failles de sécurité. Bref, le vibe coding produit du code qui a l'air correct, mais qui ne l'est pas forcément. Et contrairement à une explosion de chaudière dans l'ère de la vapeur, les erreurs de l'IA ne font pas de bruit. Enfin, sauf quand des numéros de carte de crédit se retrouvent sur le dark web !

Story Time

Un bon dév qui utilise l'IA en 2025, ça ressemble à quoi ? Il documente précisément les instructions dans des fichiers CLAUDE.md ou .cursorrules pour cadrer le comportement de l'IA. Il architecture ses instances (on peut en faire tourner 7 ou 8 en parallèle), en fait surveiller certaines par d'autres, qui relisent la qualité du code, qui font de l'amélioration continue avec des boucles de renforcement, qui écrivent les tests, relisent les pull requests... Il passe moins de temps à écrire du code ligne par ligne, et beaucoup plus à spécifier, orchestrer, valider et garantir. Ce métier soi-disant devenu accessible à tous est en réalité redevenu hyper-technique et complexe. Juste différemment.



C'est exactement le schéma de Jevons : l'outil est plus accessible, plus de gens s'en servent, donc la quantité totale de logiciel explose, et le besoin en expertise augmente au lieu de diminuer. Le pool de développeurs s'élargit vers le bas (les vibe coders, les POceurs du dimanche), mais le haut de la pyramide (les architectes, les spécialistes de la sécurité, les orchestrateurs d'agents) est plus recherché que jamais.

L'ownership plutôt que la substitution des tâches

Parlons maintenant de méthodologie. Car les cabinets de conseil (eux-mêmes très touchés par l'IA, au demeurant) ont une approche dominante pour évaluer l'impact de l'IA sur les métiers. Elle consiste à :

- Décomposer chaque métier en tâches élémentaires
- Scorer chaque tâche selon qu'elle est substituable, augmentable ou non impactée par l'IA
- En déduire un pourcentage d'exposition du métier

C'est très beau en théorie. C'est même élégant intellectuellement. Mais ça pose un problème fondamental : **substituable ne veut pas dire souhaitable.**

Le piège de l'approche par les tâches

Prenons un exemple. Un analyste financier passe 40% de son temps à compiler des données, 30% à produire des rapports, 20% à présenter ses conclusions et 10% à challenger les hypothèses. L'approche par les tâches conclut que 70% du métier est « automatisable ». On en déduit une réduction d'effectif proportionnelle.

Sauf que cette lecture oublie plusieurs choses :

- La compilation de données, c'est aussi le moment où l'analyste découvre une anomalie, un signal faible, un problème qu'aucun prompt n'aurait su poser
- La production du rapport, c'est ce qui structure la pensée et permet au collaborateur de s'approprier ses conclusions

Ces tâches « subalternes » sont précisément le terreau de l'apprentissage (on revient au chapitre précédent).

Et surtout : **ce n'est pas parce qu'on peut automatiser une tâche qu'on doit le faire.** La décision dépend du contexte, de la culture, de la réglementation, du niveau de risque acceptable.

Les dirigeants des entreprises disposent encore de leur libre arbitre quant à leurs décisions organisationnelles, tout de même !

Ce qui compte, c'est la responsabilité de l'output

Notre conviction est simple : plutôt que de s'acharner à mapper les tâches (les moyens), il est plus productif d'analyser les résultats (les fins).

Tu ownes (pardons aux cousins québécois experts en Planification Stratégique du Personnel) tes résultats dans ton travail, que tu utilises de l'IA ou non. Tu es responsable de l'output. Si l'IA t'aide à produire un rapport en 2 heures au lieu de 8, tant mieux. Si le rapport est faux parce que l'IA a halluciné et que tu n'as pas vérifié, c'est ton problème. La technologie utilisée n'est pas pertinente. La qualité et la fiabilité de ce qui sort, si.

Cela change complètement la grille de lecture pour le SWP :

- L'approche par les tâches mène à des calculs de substitution « *30% du métier est automatisable, réduisons de 30%* ». C'est mécanique, séduisant sur un slide, et généralement faux dans la réalité.
- L'approche par l'ownership mène à des questions différentes : « *de quels résultats avons-nous besoin ? qui en est responsable ? comment l'IA peut-elle améliorer ces résultats ?* ». C'est moins élégant, mais beaucoup plus réaliste.

Pour le praticien SWP

Quand vous modélisez l'impact de l'IA sur un métier, ne partez pas des tâches. Partez des résultats attendus. Demandez aux responsables opérationnels : « de quoi avez-vous besoin comme résultat, et en quelle quantité ? ». C'est d'ailleurs la même logique que l'identification des inducteurs business dans la méthodologie SWP classique (cf. Antisèche du SWP, Chapitre 2).

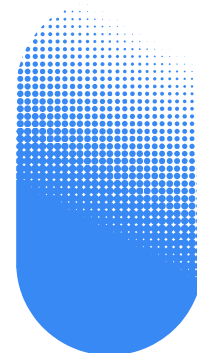
Faire plus avec plus.

Il y a un narratif dominant, véhiculé par les vendeurs de solutions IA, qui se résume en trois mots : « faire plus avec moins ». Réduire les effectifs, gagner en productivité, baisser les coûts.

Notre conviction est différente. Ce que nous observons chez nos clients (et ce que confirment les données macro), c'est plutôt une dynamique de « plus avec plus ». L'IA ne remplace pas les gens, même si on l'a vu, elle restreint l'accès à l'emploi des juniors. Elle augmente la capacité de production de ceux qui sont là, ce qui crée de nouveaux besoins, de nouveaux projets, de nouvelles ambitions qui n'étaient pas économiquement viables avant.

Sans trahir de secret mais pour rester spécifique, les hypothèses envisagées chez nos clients sont de deux ordres :

- **Des gains de productivité**, dans tous les métiers où il y a de la « gestion de dossier ». Mais pas de suppressions massives. On parle généralement de gains de l'ordre de 5% à 10% dans les scénarios les plus extrêmes. On parle d'absorber plus de charge plutôt que de réduire la voilure. Dans les environnements réglementés en particulier, les contrôles humains sont encore exigés de toute manière.
- **Des évolutions de compétences.** Tout le monde va devoir « s'y mettre ». On prend le sujet de la digitalisation, et on recommence, ça n'est pas différent. Et ce n'est pas sans danger : comme pour la digitalisation, certaines personnes auront du mal ou refuseront de s'adapter et seront déclassées. Mais à la différence de la vague de digitalisation, un autre danger se présentera (apparemment très accentué dans les classes populaires selon des études récentes) : une certaine forme de crédulité et d'absence d'esprit critique, qui amèneront les utilisateurs à prendre pour argent comptant tout ce qui sort de la Gen AI.



Il y a fort à parier que les variations d'effectifs liées à l'IA ne soient rien comparées à la transformation des compétences qu'elle induira. Et c'est là que les écarts risquent de se creuser : il y aura ceux qui sauront utiliser l'IA pour augmenter leur rôle, et ceux qui peineront à acquérir ces compétences nouvelles. **C'est bien cela qu'il faut anticiper.**

Rappelons-nous l'époque du Big Data : nous devons tous subitement nous transformer en data scientists. Dix ans plus tard, le métier est encore plus pénurique tout en s'étant fragmenté en une dizaine de spécialités ultra techniques que personne n'avait anticipées. L'histoire a cette fâcheuse tendance à bégayer.

Une nouvelle ère de productivité

Pour revenir aux Cassandre, affirmer de manière péremptoire qu'un métier sur deux va disparaître est un raccourci dangereux voire irresponsable car il manipule nos émotions. La substitution, ce « Grand Remplacement » luddite, n'est pas pour demain.

Ce qui est pour demain, en revanche, c'est une recomposition profonde de la manière dont on travaille. Le SWP, dans sa version agile et itérative, est précisément conçu pour accompagner cette recomposition. **Un peu comme on ne prend pas soin de ses dents uniquement quand on va chez le dentiste mais tous les jours en les brossant, on ne soigne pas son hygiène RH occasionnellement mais au quotidien.**

En procédant de la sorte, le SWP devient un véritable GPS de l'emploi, qui dessine plusieurs itinéraires possibles qui se mettent à jour à mesure que nous progressons sur le chemin. Planification et agilité ne sont pas antinomiques, et l'alliance des deux permet d'arriver à bon port.

En résumé

- **Le paradoxe de Jevons est à l'œuvre :** quand le coût du développement logiciel baisse, la quantité totale de logiciel produit explose (986 millions de commits en 2025, +25%). La demande en développeurs augmente, pas le contraire.
- **Le vibe coding démocratise le prototypage** mais ne remplace pas l'ingénierie logicielle. Les vulnérabilités de sécurité du code généré par IA explosent (+172%). Le métier de développeur n'est pas devenu accessible à tous : il est redevenu hyper-technique, juste différemment.
- **L'approche par les tâches est un piège :** substituable ne veut pas dire souhaitable. Ce qui compte, c'est l'ownership des résultats. Raisonner en résultats plutôt qu'en FTE × tâches.
- **La thèse « plus avec moins » est séduisante mais fautive.** Ce que nous observons, c'est « plus avec plus » : des gains de productivité modestes (5-10%) et surtout une transformation des compétences qu'il faut anticiper.
- **Le SWP agile et itératif est l'outil idéal** pour naviguer cette transformation : réviser les hypothèses en continu, scénariser, et ne pas confondre vitesse et précipitation.



Intégrer l'IA dans votre SWP



ET CONCRÈTEMENT, DANS MON SWP ?

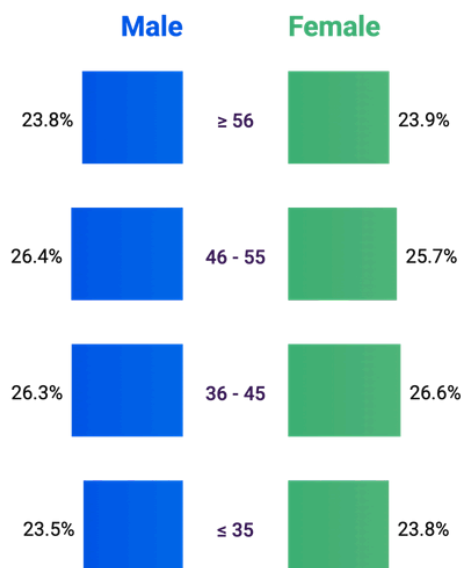
Les trois chapitres précédents ont posé le diagnostic : l'IA ne détruit pas des secteurs entiers, elle évince silencieusement les jeunes des postes d'entrée, et la bonne grille de lecture est celle de l'ownership des résultats plutôt que la substitution des tâches. Reste la question que tout praticien SWP se pose : **concrètement, comment je modélise ça ?**

Ce chapitre propose cinq fiches méthodologiques, dans l'esprit de l'Antiséche du SWP. Mais commençons par une illustration.

Le trou générationnel : cas illustratif

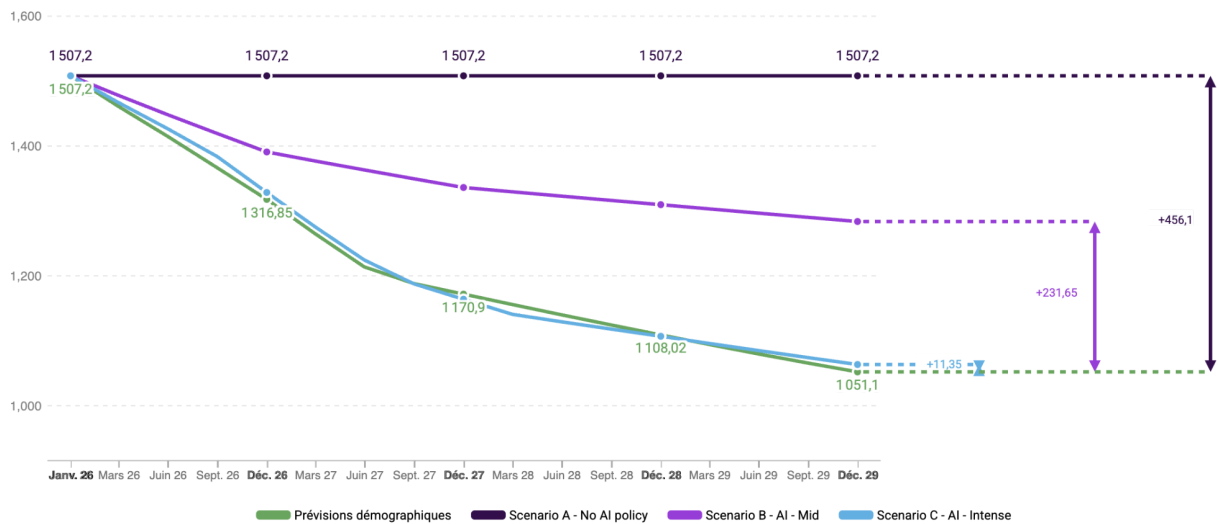
Prenons une entreprise fictive, un groupe industriel international de 10 000 collaborateurs. Sa pyramide des âges est la suivante début 2026 :

Avec une répartition par grade suivante (schématique parce que fictive, hein) :



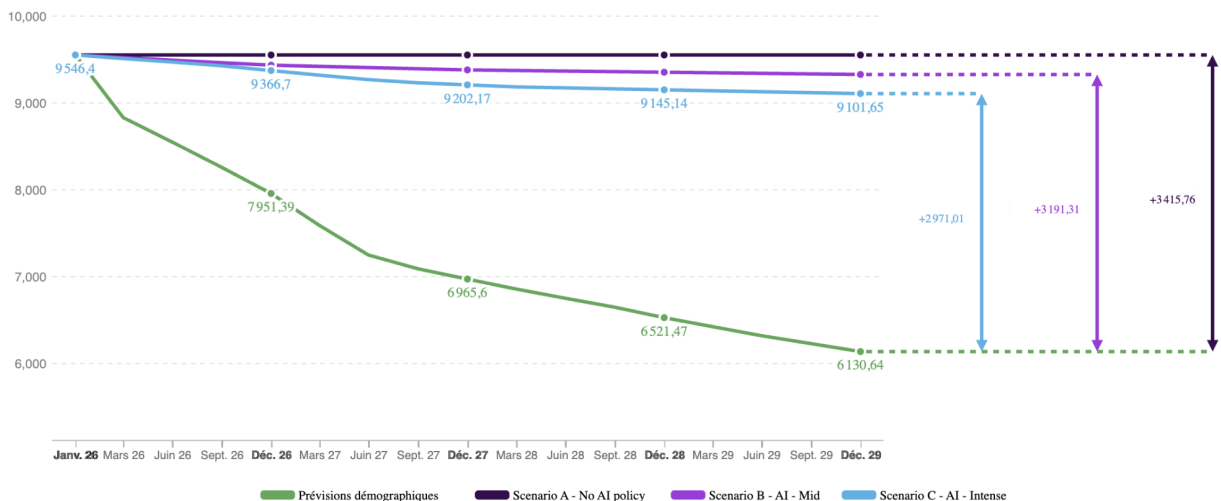
Maintenant, imaginons que outre ses challenges habituels, elle adopte une trajectoire de besoin spécifique aux emplois juniors:

- **Scénario A (maintien)** : nos besoins n'évoluent pas, on cherche à renouveler les départs
- **Scénario B (modéré)** : L'IA absorbe une partie des tâches juniors (la moitié environ)
- **Scénario C (agressif)** : L'IA est vue comme un substitut aux profils juniors : on gèle les recrutements. La courbe du scénario C "épouse" la courbe d'évolution démographique.

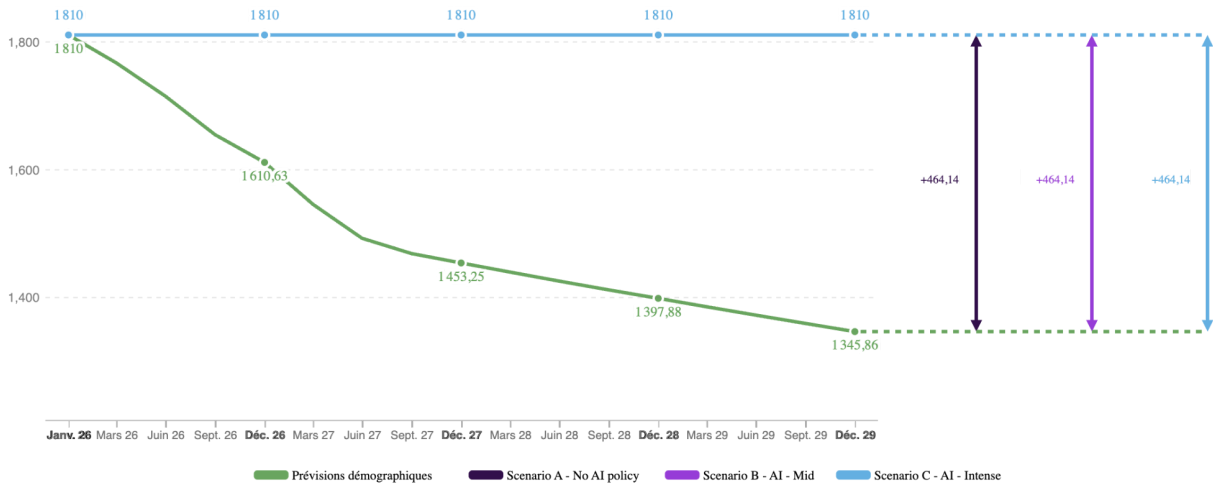


Résultat de la projection à 2032

En apparence et à l'échelle de l'entreprise, à besoin business équivalent, on fait effectivement autant avec moins. Et au final, l'optimisation semble assez mesurée.



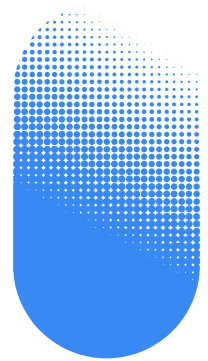
Mais le poison lent de cette mesure est très manifeste quand on zoome sur la catégorie des professionnels confirmés :



Cette catégorie se dépeuple, et n'est plus alimentée par l'échelon du dessous. A terme, cette frange de population est condamnée à disparaître, hors action de recrutement. Or, il est évidemment plus difficile de recruter des profils confirmés que junior, générant une pénurie qu'il sera difficile d'inverser en raison de l'inertie du développement des nouvelles recrues.

Le point clé

Même si le scénario B (modéré) paraît raisonnable à court terme, et passe inaperçu dans une revue budgétaire annuelle, il crée déjà des écarts significatifs à 3 ans sur le vivier de futurs experts. C'est exactement le type de signal faible que le SWP est conçu pour détecter.



Fiche

numéro 1

IDENTIFIER LES RÉSULTATS MÉTIERS IMPACTÉS PAR L'IA



Enjeux

L'approche dominante (décomposer les métiers en tâches, scorer l'automatisation de chaque tâche, en déduire un impact sur les effectifs) est séduisante sur un slide et généralement fautive dans la réalité. Substituable ne veut pas dire souhaitable. Il faut partir des résultats, pas des moyens.

Méthodologie

Pour chaque périmètre métier, identifiez les résultats attendus (outputs) : les livrables, les objectifs, les indicateurs de performance. Puis posez trois questions :

- **Volume** : est-ce que l'IA va modifier le volume de résultats attendus ? (par exemple : plus d'applications à maintenir, plus de contenus à produire, plus de dossiers à traiter)
- **Méthode** : est-ce que l'IA change la manière dont on produit ce résultat ? (un développeur augmenté produit différemment, pas forcément moins)
- **Compétence** : est-ce que l'IA modifie le niveau ou la nature des compétences requises pour produire ce résultat ? (plus d'orchestration, moins d'exécution)

Objectif

Dans votre démarche SWP, cette réflexion se traduit par la définition d'hypothèses business dans les inducteurs. Vous définissez votre unité de mesure (revenus, volumes de production, nombre d'applications, nombre de dossiers traités), vous calez l'évolution de votre volume dessus, et vous appliquez une élasticité non linéaire pour traduire l'efficacité apportée par l'IA. C'est infiniment plus riche qu'un bête « -5% de productivité » appliqué à la louche sur toute une famille de métiers.

Exemple

La DSI gère 200 applications. Le plan stratégique prévoit d'en gérer 280 en 2028 (+40%). Grâce à l'IA, chaque développeur peut en gérer 20% de plus. Résultat : au lieu de recruter 160 personnes supplémentaires, vous en recrutez 115. On fait ainsi « plus avec plus », plutôt que « la même chose avec moins ».

Fiche

numéro 2



CONSTRUIRE VOS SCÉNARIOS IA

Enjeux

L'IA doit être traitée comme un inducteur business parmi d'autres, avec ses variantes, à intégrer dans des scénarios. Pas comme un paramètre global appliqué uniformément.

Méthodologie

Construisez trois niveaux d'intensité, en respectant les critères d'un inducteur pertinent (cf. Antisèche du SWP, Chapitre 2) :

- **Scénario prudent** : l'IA est utilisée en assistance. Gains de productivité de 5% sur les fonctions exposées. Pas de réduction d'effectifs, réallocation du temps gagné vers des tâches à plus forte valeur ajoutée. C'est le scénario le plus fréquemment observé chez nos clients aujourd'hui.
- **Scénario modéré** : l'IA est intégrée dans les workflows. Gains de 10-15%. Réduction des recrutements d'entrée de niveau, montée en compétence des profils en place. Recomposition de certaines équipes.
- **Scénario ambitieux** : l'IA est déployée à l'échelle avec des agents. Certaines fonctions sont fondamentalement redessinées. Gains de 20%. Risque élevé de trou générationnel à moyen terme.

Objectif

Chaque scénario se modélise comme un inducteur distinct, avec sa date de début, sa durée, et son impact différencié par famille de métiers. L'intérêt de la scénarisation est précisément de pouvoir comparer les trajectoires et de les réviser à mesure que la réalité se précise. Rappelez-vous : le SWP est un GPS, pas une prophétie.

Fiche

numéro 3



MODÉLISER LE TARISSEMENT DU PIPELINE JUNIOR

Enjeux

Les modèles de renouvellement classiques reposent sur les hypothèses de sortie (turnover, retraites, mobilités). L'impact de l'IA introduit un nouveau paramètre : les hypothèses d'entrée. Si vous réduisez vos besoins en juniors de 30% pendant 3 ans, votre stock de profils expérimentés dans 5 ans s'effondre.

Méthodologie

Trois étapes :

1. **Recenser vos cohortes actuelles** par famille de métiers et par tranche d'âge. Quel est leur taux de rétention à 3 ans ?
2. **Scénariser la réduction** des juniors, en lien avec vos scénarios IA (Fiche 2). Même une réduction modeste (20-30%) a des effets cumulés considérables.
3. **Projeter l'impact sur le vivier de seniors** à 3-5 ans. C'est là que le trou apparaît. Croisez cette projection avec vos besoins métiers à même horizon : l'écart est votre signal d'alerte.

Objectif

Dans votre outil de SWP, modélisez des hypothèses de besoin différenciées par tranche d'âge et par famille de métiers. La projection démographique intègre ces flux dans le calcul de l'évolution des effectifs, ce qui permet de visualiser le « trou » bien avant qu'il ne se matérialise.

Fiche

numéro 4



INTÉGRER LES COMPÉTENCES IA AU RÉFÉRENTIEL

Enjeux

Tout le monde va devoir « s'y mettre », disait-on de la digitalisation. On recommence à l'identique avec l'IA. Mais comme pour la digitalisation, les compétences à intégrer ne sont pas celles que l'on croit. Le réflexe est de penser « technique » (savoir coder un agent, fine-tuner un modèle). En réalité, la compétence la plus critique est beaucoup plus banale : savoir évaluer si ce que l'IA vous raconte est vrai.

Méthodologie

Plutôt que de créer un référentiel de compétences IA absolu, associez les compétences IA à vos familles de métiers existantes, comme vous l'avez fait (ou auriez dû le faire) pour la digitalisation. Concrètement, pour chaque famille de métiers, posez-vous trois questions :

- **Quelles compétences d'interaction ?**
Formuler un prompt efficace, fournir du contexte, itérer sur un résultat. C'est le socle, l'équivalent de « savoir utiliser un ordinateur » il y a 20 ans. Concerne 100% des collaborateurs à terme.
- **Quelles compétences de jugement ?**
Vérifier un output, détecter une hallucination, recouper avec d'autres sources, connaître les limites réglementaires (AI Act, RGPD, confidentialité). C'est la compétence la plus sous-estimée et la plus importante.

Sans elle, vos collaborateurs prennent pour argent comptant tout ce qui sort de la machine (et 47% l'ont déjà fait, rappelons-le).

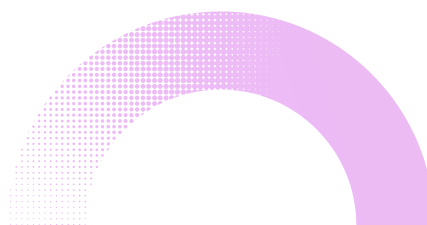
- **Quelles compétences d'intégration ?**
Paramétrer un assistant sur une base documentaire interne, automatiser un workflow, évaluer la pertinence d'un outil IA pour un cas d'usage donné. Ça concerne les référents métiers, les managers, et évidemment les profils techniques (qui eux iront jusqu'à l'orchestration d'agents et la sécurité).

Ne visez pas l'exhaustivité. Rappelez-vous de l'Antiséche du SWP : un bon référentiel ne dépasse pas quelques centaines de compétences à l'échelle d'une multinationale. Pour l'IA, trois compétences par famille de métiers (une par question ci-dessus) suffisent pour démarrer. Vous les affinerez en marchant.

Objectif

Ces compétences s'intègrent dans votre référentiel existant comme n'importe quelle autre compétence. Marquez-les comme « émergentes » ou « critiques », et rattachez-les à des niveaux cibles par famille de métiers. L'analyse des écarts qui en découle permet de dimensionner l'effort de formation, et surtout de mettre en évidence le gouffre entre les 67% d'entreprises qui prévoient de réduire leurs recrutements juniors et les 28% qui ont un programme de formation IA. Spoiler : c'est souvent les mêmes. 28

Fiche numéro 5



ADAPTER VOS PLANS D'ACTION AVEC LES 7B

Enjeux

L'Antisèche du SWP présentait la méthode des 6B pour combler les écarts (Build, Borrow, Bridge, Buy, Bind, Bounce). Ces leviers restent parfaitement valables face à l'IA : il faudra former massivement (Build), attirer les profils augmentés (Buy), retenir ceux qui maîtrisent l'IA (Bind), créer des passerelles depuis les métiers dont le contenu évolue vers des rôles augmentés (Bridge), et accompagner les transitions quand c'est nécessaire (Bounce). Nous ne reviendrons pas en détail sur ces leviers déjà couverts dans l'Antisèche du SWP.

En revanche, l'IA nous invite à en ajouter un septième : **le Boost**. Et c'est celui qui mérite qu'on s'y attarde.

Méthodologie

Le Boost est une véritable transformation organisationnelle.

Quand un collaborateur augmenté par l'IA peut produire 20% de plus qu'avant, la question n'est pas « est-ce que je supprime 20% de l'effectif ? ». La question est « qu'est-ce que je fais de cette capacité supplémentaire ? ». Et la réponse engage des choix d'org design :

- **L'élargissement des périmètres.** Un HRBP qui couvrait 200 collaborateurs peut, assisté par l'IA pour la rédaction de rapports, la synthèse de données et la préparation d'entretiens, en couvrir 280. Cela ne veut pas dire qu'on réduit le nombre de HRBPs. Cela peut vouloir dire qu'on en redéploie certains sur des missions à plus forte valeur ajoutée (accompagnement des transformations, talent management stratégique) que personne n'avait les moyens de couvrir avant.
- **La recomposition des équipes.** Dans une équipe de 10 analystes qui passaient 60% de leur temps à compiler des données, le Boost ne conduit pas mécaniquement à passer à 6 analystes. Il peut conduire à garder 10 analystes qui passent désormais 60% de leur temps à analyser (au lieu de compiler), ce qui produit des insights que l'entreprise n'avait tout simplement pas avant. C'est « plus avec plus » dans sa forme la plus concrète.

- **Les ratios d'encadrement.** Si vos collaborateurs deviennent plus autonomes grâce à l'IA (parce qu'ils ont accès à de l'information synthétisée, à des premières analyses, à de la documentation générée), le *span of control* peut évoluer. Un manager qui encadrerait 8 personnes peut en encadrer 12, non parce qu'on réduit les managers, mais parce que la nature de l'encadrement change : moins de contrôle d'exécution, plus de pilotage stratégique et de développement des compétences.
- **La performance organisationnelle.** Le Boost, bien pensé, ne se mesure pas en réduction d'ETP. Il se mesure en output par équipe : revenus par collaborateur, dossiers traités, qualité de service, time-to-market, capacité d'innovation. C'est un changement de grille de lecture pour le SWP : au lieu de raisonner uniquement en « combien de personnes me faut-il », on raisonne en « quelle capacité de production me faut-il, et comment j'organise mes équipes pour l'atteindre ».

Objectif

Le Boost est le levier qui traduit concrètement la thèse du « plus avec plus ». Dans votre démarche SWP, il se modélise à travers les inducteurs business (cf. Fiche 1) : le volume de production attendu augmente, l'élasticité reflète le gain de capacité apporté par l'IA, et la trajectoire d'effectifs qui en résulte n'est ni un maintien mécanique ni une coupe budgétaire, mais une recomposition intentionnelle. C'est aussi le levier qui nécessite le plus de dialogue avec les responsables opérationnels, car il engage des choix d'organisation que la fonction RH ne peut pas faire seule.

En résumé

- **Le trou générationnel est un risque concret et modélisable.** Même un scénario modéré (-30% de recrutements juniors) divise le vivier de futurs seniors par deux en 7 ans.
- **Partez des résultats métiers, pas des tâches.** Définissez vos inducteurs IA en volume de production et en élasticité, pas en pourcentage de productivité appliqué à la louche.
- **Scénarisez l'IA comme n'importe quel autre driver.** Trois niveaux d'intensité, révisés régulièrement. Le SWP est un GPS, pas une prophétie.
- **Modélisez les classes d'âge.** Le tarissement de l'emploi junior est le signal faible majeur de cette décennie.
- **Les 7B sont votre boîte à outils.** Le Boost complète l'arsenal classique. C'est le levier qui incarne le « plus avec plus ».

Conclusion

L'IA, ET APRÈS ?

Dans les années 2010, on payait les seniors pour qu'ils partent, et on recrutait des jeunes moins chers à leur place. Plans de retraite anticipée, ruptures conventionnelles collectives, PDV : tout l'arsenal était mobilisé pour rajeunir les effectifs et baisser la masse salariale. On sait comment ça s'est terminé : par une hémorragie de compétences, des rappels de retraités en catastrophe, et des coûts de recrutement qui ont explosé.

Dans les années 2020, on fait exactement l'inverse. On garde les seniors (ils coûtent cher, mais au moins ils savent faire), et on cesse de recruter des jeunes en espérant que l'IA fera le boulot à leur place.

L'ironie est savoureuse. Le résultat sera le même.

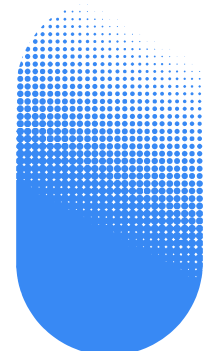
Dans 10 ans, les entreprises qui auront coupé le robinet des embauches juniors chercheront désespérément des profils expérimentés. Elles ne les trouveront pas, parce que personne n'aura eu l'occasion de le devenir. Elles découvriront alors que l'IA ne sait toujours pas juger de la pertinence de ses propres résultats, qu'un vibe coder ne remplace pas un architecte logiciel, et que le compagnonnage n'a pas d'équivalent algorithmique. Elles finiront par payer le prix fort, en recrutant des seniors à des niveaux de rémunération que leurs grilles n'avaient pas prévu, ou en externalisant des compétences qu'elles auraient dû cultiver en interne.



Ce futur est parfaitement évitable avec le SWP. Car l'IA ne change pas le besoin de planifier. Elle le rend encore plus urgent, parce que les conséquences de l'inaction ne se verront pas cette année, ni la prochaine. Elles se manifesteront dans une décennie, quand il sera trop tard pour reconstituer ce qu'on aura laissé s'éroder.

Nos biais nous invitent à regarder la vague de l'IA avec un mélange de crainte et de fascination. Le débat se cristallise autour de la potentielle destruction d'emplois, d'autant plus inquiétante qu'elle pourrait menacer des métiers « intellectuels » habituellement protégés. Mais ce débat nous divertit de ce qui devrait être au cœur de nos préoccupations : plutôt que de se demander combien d'emplois seront détruits par l'IA, peut-être ferions-nous mieux de nous inquiéter de combien ne seront pas créés.

A vous de jouer, les workforce planners !



À propos d'Albert



QUI SOMMES-NOUS?

Albert révolutionne le Strategic Workforce Planning (SWP) pour les grands groupes en éliminant les incertitudes et la complexité. Notre plateforme SaaS construite avec l'IA simplifie le SWP, permettant aux entreprises de planifier et d'adapter leurs décisions en toute confiance. Contrairement aux fichiers Excel ou aux solutions BI traditionnelles, Albert maîtrise parfaitement les complexités de la data science et la dimension collaborative en temps réel, aidant les organisations à piloter leurs transformations et à optimiser leurs effectifs sans effort.

Albert est le premier challenger des pratiques traditionnelles de la planification des ressources humaines. Albert a été créée en 2021 par Vincent Barat, ingénieur diplômé de CentraleSupélec avec 10 ans d'expérience dans le SWP, Jérôme Soulard, diplômé de Dauphine et un solide parcours en Consulting RH et Cyril Siman, CTO avec 20 années d'expérience en Software Engineering. Notre plateforme SaaS basée sur l'IA permet aux entreprises de planifier leurs besoins humains, qui représentent 60% de leurs dépenses. Albert compte actuellement 15 salariés et a réussi à conquérir une vingtaine de clients, présents dans 22 pays, dont la plupart font partie du SBF 120.



Sources



- McKinsey, *The State of AI 2025*, 2025.
- BCG, *AI Radar 2025*, 2025.
- Menlo Ventures, *The State of Generative AI in the Enterprise*, 2025.
- Deloitte, *The state of Generative AI in the enterprise*, 2025.
- OpenAI, *The state of enterprise AI*, 2025.
- Google Cloud, *The ROI of AI 2025*, 2025.
- MIT / Nanda, *The GenAI Divide: State of AI in Business 2025*, 2025.
- Insee, *Note de conjoncture (Adjerad & Vermersch)*, 2026.
- Stanford Digital Economy Lab (Brynjolfsson, Chandar and Chen), *Canaries in the Coal Mine? Six Facts about the Recent Employment Effects of Artificial Intelligence*, 2025.
- Federal Reserve Bank of Dallas, *Young workers' employment drops in occupations with high AI exposure*, 2026.
- BSI, *Evolving Together: AI, automation and building the skilled workforce of the future*, 2025.
- Deel / IDC, *AI at Work: The Role of AI in the Global Workforce 2025*, 2025.
- Revelio Labs, *Is AI responsible for the rise in entry-level unemployment?*, 2025.
- World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2025*, 2025.
- PwC, *The Fearless Future: 2025 Global AI Jobs Barometer*, 2025.
- CBS News, *New study sheds light on what kinds of workers are losing jobs to AI*, 2025.
- France Info, *Les jeunes ont plus de mal à trouver du travail dans la programmation*, 2026.
- Xerfi, Passet, O., *D'Internet à ChatGPT : 30 ans de fadaises sur la fin du travail*, 2023.
- GitHub, *Octoverse 2025 Report*, 2025.
- U.S. Bureau of Labor Statistics, *Occupational Outlook Handbook, Software Developers, Quality Assurance Analysts, and Testers*, 2025.
- METR, *Measuring the Impact of Early-2025 AI on Experienced Open-Source Developer Productivity*, 2025.
- Collins Dictionary, *Word of the Year 2025: "vibe coding"*, 2025.
- Faros, *The AI Productivity paradox*, 2025.
- Jevons, W.S., *The Coal Question*, 1865.



Merci !



LA FABLE DU MARTEAU, DU CLOU ET DU CHATON

On me demande souvent si je suis pour ou contre l'IA. La question ne veut rien dire, car c'est comme demander si on est pour ou contre un marteau : ça dépend de ce qu'on en fait. Pour planter un clou, je suis plutôt pour. Pour massacrer des chatons, bof...

Ce qui est intéressant, ce n'est pas l'outil, mais l'usage. Et c'est sur l'usage que nous avons une vraie responsabilité : celle d'avoir une colonne vertébrale, une opinion assumée, plutôt que de subir l'IA en haussant les épaules. C'est ce que ce guide a essayé de défendre, fiche après fiche.

Le monde nous répète à longueur de keynotes que « l'IA va tout changer », « l'IA va remplacer ceci », « l'IA va supprimer cela ». C'est faux. L'IA ne va rien faire du tout. **VOUS** allez choisir quoi en faire. Comme vous avez choisi quoi faire du digital il y a vingt ans, du cloud il y a dix, du big data il y a cinq. La technologie n'a jamais eu d'agenda propre, ce sont les humains qui lui en collent un. À vous, donc, de rester intentionnels dans vos décisions.

Et tant qu'on y est, n'oublions pas une chose qu'il devient presque blasphématoire de prononcer : ce n'est pas parce qu'une tâche est automatisable qu'elle doit l'être. On connaît tous quelqu'un qui adore repasser le linge. Il y a un plaisir réel dans la tâche simple et répétitive, et une vraie respiration intellectuelle à faire les choses « à la main », même quand un agent pourrait parfaitement s'en charger. Nous ne pouvons pas présupposer de ce qui plaît dans l'art du geste bien fait, ou de ce qui repose de manière quasi méditative. Ce qui est gain de productivité pour l'un est parfois privation pour l'autre.

Comme à notre habitude, nous préférons introduire de la nuance dans le discours. C'est moins sexy, cela nous dessert parfois. Mais c'est probablement aussi un peu plus honnête.

Et c'est ça, finalement, que j'aimerais que vous reteniez de ce guide : l'IA ne va pas écrire votre histoire. Vous l'écrirez avec, ou à côté, ou contre. Mais vous l'écrirez.





www.albertapp.com