



L'intelligence artificielle et la refondation des fonctions RH et Formation

Diagnostic, nouvelles exigences et trajectoires de transformation pour deux fonctions appelées à converger

Mohammed El Bouzidi

Consultant Senior & Ingénieur de Formation | Développement Organisationnel · Stratégie & Développement RH · Gouvernance Territoriale · Gouvernance IA

INTRODUCTION

En 2026, l'intelligence artificielle a cessé d'être un chantier pilote circonscrit à quelques équipes RH pionnières. Son usage s'est généralisé à un rythme que les baromètres sectoriels peinent à mesurer en temps réel, tandis que les dispositifs de gouvernance, de formation et d'acculturation censés l'accompagner progressent nettement plus lentement. Ce décalage constitue aujourd'hui le principal risque organisationnel : non pas l'IA elle-même, mais l'écart croissant entre son adoption opérationnelle et la capacité des organisations à la piloter.

Deux fonctions se trouvent en première ligne de cette mutation : la fonction Ressources Humaines, chargée de la gestion des personnes, des processus et des données sociales, et la fonction Formation, garante de l'ingénierie des compétences. Longtemps organisées comme deux métiers distincts — l'une orientée vers l'administration et le pilotage social, l'autre vers la pédagogie et la montée en compétences — ces deux fonctions convergent désormais vers un terrain commun : la gouvernance des compétences, des données et de la décision augmentée par l'IA.

Cette note propose un diagnostic de la mutation en cours, identifie les nouvelles exigences qui s'imposent à chacune des deux fonctions, et esquisse les transformations à anticiper — avec une attention particulière portée au contexte des organisations marocaines et africaines.

UN BASCULEMENT MESURABLE

Les enquêtes menées au premier semestre 2026 convergent sur un même constat : l'usage de l'IA générative dans les organisations progresse plus vite que les compétences censées l'accompagner. Le Baromètre IA & RH 2026 d'Unow, réalisé auprès de plusieurs centaines de professionnels RH, indique que près de la moitié des répondants anticipent la disparition de certaines missions RH à court ou moyen terme sous l'effet de l'IA, tandis qu'une large majorité — plus des trois quarts — perçoit avant tout cette évolution comme une opportunité pour le métier. Ce même baromètre souligne cependant que l'acculturation et l'accompagnement des équipes ne suivent pas le rythme de l'adoption des outils.

Cette tension se retrouve dans le Baromètre IA & RH 2026 de TalenCo : la question n'est plus seulement celle des outils, mais bien celle de la transformation du travail, des métiers et des compétences — une transformation que la fonction RH est désormais appelée non seulement à accompagner, mais à piloter. Selon une étude publiée par ParlonsRH, entre 85 % et 99 % des professionnels interrogés estiment, selon les domaines considérés, que l'IA va transformer les métiers de l'entreprise de façon au moins modérée. Cette même étude rapporte l'annonce faite en mars 2026 par la DRH d'IBM d'un triplement des embauches, y compris dans les métiers RH — mais sur des postes reconfigurés par l'IA, illustrant une recomposition plutôt qu'une disparition des emplois. Un signal de vigilance mérite néanmoins d'être souligné : une étude Capgemini parue en mai 2026 dans le cadre du Projet Sens évalue à environ 12 % le recul des embauches de jeunes actifs au profit de profils plus expérimentés, effet indirect de l'automatisation des tâches d'entrée de carrière.

Côté formation professionnelle, le 4e Baromètre de la formation professionnelle de Lefebvre Dalloz Compétences, mené auprès de 551 décideurs entre mai et septembre 2025, révèle qu'un professionnel sur deux a adopté l'IA générative en l'espace d'une année — alors même que le financement redevient la priorité numéro un des entreprises et que la part des budgets formation en baisse progresse. La gestion des talents, priorité dominante en 2025, recule ainsi de neuf points en 2026, dépassée par les enjeux de financement. Selon le cabinet Cegos, citant une évaluation du Fonds Monétaire International, près de 40 % des emplois seraient aujourd'hui exposés aux effets de l'intelligence artificielle — non pas par suppression massive, mais par recomposition des tâches qui les composent.

Au Maroc, cette dynamique se traduit différemment : plutôt qu'un ajustement piloté par les entreprises elles-mêmes, c'est l'appareil national de formation professionnelle qui absorbe une large part de l'effort d'anticipation. Le plan d'action 2026 de l'OFPPT, doté d'un budget de 6,31 milliards de dirhams, prévoit le développement de 65 filières nouvelles ou restructurées, portant l'offre ciblée pour 2026-2027 à 880 filières réparties sur 19 secteurs, avec une priorité explicitement affichée pour l'intelligence artificielle, la cybersécurité, l'économie verte et l'industrie du gaming. Le réseau, fort de 511 établissements et de plus de 424 000 places pédagogiques, illustre l'ampleur de l'effort engagé — mais pose aussi, en creux, la question de la capacité des entreprises marocaines à absorber et à faire vivre ces compétences une fois acquises, faute d'une gouvernance interne de l'IA suffisamment mature.

CHIFFRES CLÉS — 2026

- 49 % des professionnels RH anticipent la disparition de certaines missions RH à court ou moyen terme (Baromètre Unow, 2026).
- Environ 40 % des emplois jugés exposés aux effets de l'IA selon une évaluation du FMI, citée par Cegos (2026).
- Recul estimé à 12 % des embauches de jeunes actifs, effet indirect de l'automatisation des tâches d'entrée de carrière (Capgemini, Projet Sens, mai 2026).
- 6,31 milliards de dirhams : budget du plan d'action 2026 de l'OFPPT, avec priorité à l'IA, la cybersécurité et l'économie verte.
- 1 professionnel RH sur 2 a adopté l'IA générative en un an, dans un contexte de budgets formation sous tension (Lefebvre Dalloz Compétences, 2025-2026).

LA FONCTION RH : DE L'EXÉCUTION ADMINISTRATIVE AU PILOTAGE AUGMENTÉ

Le premier effet observable de l'IA sur la fonction RH est l'automatisation d'une part significative des tâches administratives, rédactionnelles et analytiques à faible variabilité : présélection de candidatures, rédaction de comptes rendus, consolidation de données sociales, réponses aux sollicitations courantes des collaborateurs. Ce mouvement libère du temps, mais il déplace surtout le centre de gravité du métier RH vers des activités qu'aucun algorithme ne peut assumer seul : l'arbitrage, la gouvernance, la garantie éthique des décisions.

Trois exigences nouvelles s'imposent désormais aux directions RH.

- **Une exigence de compréhension.** Sans devenir data scientists, les professionnels RH doivent développer une capacité de lecture critique des outils qu'ils déploient — comprendre la logique et les limites d'un système de scoring, d'un outil de présélection ou d'un assistant conversationnel, afin d'en superviser l'usage plutôt que de le subir.
- **Une exigence de gouvernance.** L'IA introduit un risque de biais algorithmique dans des processus à fort enjeu — recrutement, évaluation, promotion — qui appelle des règles claires : cadrage des usages autorisés, contrôle humain sur les décisions sensibles, traçabilité des critères mobilisés. C'est aussi une condition de la confiance organisationnelle : une IA déployée sans cadre explicite tend à nourrir la défiance des collaborateurs plutôt qu'à l'apaiser.
- **Une exigence de reconfiguration des rôles.** De nouveaux profils hybrides émergent à l'intersection de l'expertise RH et de la maîtrise de l'IA — pilotage des cas d'usage, supervision des outils, animation de la donnée sociale — sans que ces rôles remplacent la ligne RH généraliste, qu'ils viennent au contraire outiller.

Sur le plan structurel, la transformation attendue est double. D'une part, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) passe d'une cartographie statique, mise à jour annuellement, à une approche prédictive et continue, capable de modéliser les écarts de compétences à venir à partir de signaux faibles du marché. D'autre part, la fonction RH est appelée à devenir la garante d'un équilibre socialement responsable de cette transformation : le resserrement du recrutement des jeunes actifs, documenté plus haut, appelle une vigilance particulière dans les organisations marocaines et africaines, où l'insertion professionnelle des jeunes diplômés demeure un enjeu de premier plan.

LA FONCTION FORMATION : DE LA PRODUCTION DE CONTENUS À L'ORCHESTRATION DE LA VALEUR

L'ingénierie de formation connaît une bascule symétrique. L'IA générative permet aujourd'hui de produire rapidement des supports, des évaluations et des scénarios pédagogiques — une capacité qui, il y a encore deux ans, mobilisait l'essentiel du temps des concepteurs pédagogiques. Cette désintermédiation partielle de la production de contenu ne diminue pas la valeur de la fonction Formation : elle en déplace le centre de gravité, de la fabrication vers l'orchestration.

Trois exigences nouvelles se dégagent également pour cette fonction.

- **Une exigence de validation pédagogique.** Un contenu généré automatiquement peut manquer d'ancrage métier ou de profondeur s'il n'est pas relu et contextualisé par une expertise humaine. Les retours du salon Learning Technologies France 2026 recommandent de maintenir un dosage proche de 30 % d'apport IA pour 70 % d'effort et de validation humaine, afin d'éviter ce que les praticiens désignent comme une dette de compétences — l'illusion d'un apprentissage qui n'a pas réellement eu lieu.
- **Une exigence de personnalisation à l'échelle.** Les parcours de formation deviennent adaptatifs, s'ajustant en temps réel au niveau et au rythme de chaque apprenant, ce qui suppose une ingénierie capable de concevoir des dispositifs modulaires plutôt que des programmes figés.
- **Une redéfinition du rôle du formateur lui-même.** L'automatisation du transfert factuel libère du temps pour ce que l'IA ne sait pas simuler : la pensée critique, l'intelligence émotionnelle, la gestion de la friction créative et l'accompagnement du changement. Le formateur devient, selon cette lecture, moins un transmetteur de contenu qu'un facilitateur de réflexion critique, intervenant après que l'IA a pris en charge l'entraînement technique de base.

Sur le plan structurel, la fonction Formation est appelée à devenir un véritable outil de pilotage stratégique plutôt qu'un centre de coût organisant une offre catalogue. Couplée à une GPEC devenue prédictive, l'ingénierie de formation peut anticiper les écarts de compétences avant qu'ils ne pèsent sur la performance, transformant la montée en compétences d'une réponse à la pénurie en un levier d'avantage concurrentiel. Au Maroc, cette évolution trouve un relais institutionnel dans l'effort de restructuration de l'offre de l'OFPPT, mais elle appelle, au niveau de chaque organisation, une ingénierie de formation interne capable de traduire ces filières en parcours réellement articulés aux besoins métiers.

CONVERGENCE DES DEUX FONCTIONS

Ce qui frappe, à l'examen des deux trajectoires, c'est leur point de convergence. La fonction RH et la fonction Formation, historiquement organisées comme deux métiers distincts, se retrouvent désormais sur un terrain commun : la gouvernance des compétences, de la donnée et de la décision augmentée.

Les deux fonctions doivent développer un socle de compétences partagé : une culture de la donnée suffisante pour interpréter les signaux produits par les outils d'IA, un jugement critique permettant d'arbitrer entre automatisation et intervention humaine, une vigilance éthique face aux risques de biais et de dépendance, et une capacité d'accompagnement du changement — dimension qui redevient centrale à mesure que les collaborateurs expriment des inquiétudes légitimes face à ces mutations.

Cette convergence a une traduction organisationnelle concrète : les cartographies de compétences, autrefois pilotées séparément par les équipes recrutement, GPEC et formation, tendent à s'unifier au sein de référentiels dynamiques partagés — que certains praticiens désignent comme des « skill graphs » — alimentant à la fois les décisions de recrutement, les plans de formation et les trajectoires de mobilité interne.

RECOMMANDATIONS POUR LES ORGANISATIONS MAROCAINES ET AFRICAINES

- Ancrer une charte de gouvernance IA RH-Formation avant la généralisation des usages, plutôt qu'en réaction à des incidents : les baromètres 2026 convergent sur le constat que l'usage précède systématiquement la gouvernance.
- Prioriser l'acculturation sur la compréhension des impacts métiers plutôt que sur la seule maîtrise technique des outils — c'est déjà l'orientation d'environ la moitié des formations à l'IA recensées par le Baromètre Unow.
- S'appuyer sur l'écosystème national de formation professionnelle — OFPPT, universités, opérateurs privés — pour sécuriser les compétences hybrides métier-IA, en accordant une attention particulière à l'insertion des jeunes actifs, plus exposés que les profils expérimentés au resserrement du premier recrutement.
- Transformer la GPEC/GEPP en un outil prédictif et non plus seulement déclaratif, articulé de façon continue avec les besoins réels de compétences de l'organisation.
- Préserver et valoriser l'expertise humaine irremplaçable — diagnostic organisationnel, conduite du changement, jugement éthique — qui reste, dans un contexte d'automatisation croissante, le facteur différenciant des organisations les plus résilientes.

CONCLUSION

L'intelligence artificielle ne supprime ni la fonction RH ni la fonction Formation : elle en redéfinit le centre de gravité, de l'exécution et de la production vers la gouvernance et l'orchestration. Les organisations qui anticipent cette bascule — par une gouvernance claire, un investissement réel dans les compétences hybrides et une GPEC devenue prédictive — ont l'opportunité de transformer cette mutation en avantage compétitif durable. Celles qui la subissent risquent, à l'inverse, de voir se creuser l'écart déjà documenté par les baromètres 2026 entre l'adoption des outils et la capacité réelle à les piloter.

Sources : Baromètre IA & RH 2026 (Unow) · Baromètre IA & RH 2026 (TalenCo) · ParlonsRH · Capgemini, Projet Sens (mai 2026) · 4e Baromètre de la formation professionnelle, Lefebvre Dalloz Compétences · Cegos (données FMI) · The Learning Society · Avenir Conseil / Learning Technologies France 2026 · OFPPT, plan d'action 2026.