



ANTHROPIC

Comment l'emploi Changement à Anthropique

Publié

16 octobre 2026

Auteurs

Nathan Wilmers

Regina Catipon

Maxim Massenkoff

Peter McCrory

Remerciements Nous

remercions les employés d'Anthropic qui ont bien voulu nous accorder du temps pour des entretiens sur l'évolution de leur travail. Nous remercions tout particulièrement Kate Astbury, Shehzad Bashir, Zoe Blumenfeld, Scott Booth, Henry Brill, Yena Cho, Henry de Valence, Adam Farina, Johannes Hermle, Zoe Hitzig, Hasnain Lakhani, Eva Lyubich, Kerry Persen, Kristina Pham, Sarah Pollack, Hannah Pritchett, Georg Rilinger, Santi Ruiz, Szymon Sacher, Florian Scholz, Meg Tong, Monika Tuchowska, Helen Wang, Kim Withee, Charles Yang et Jack Clark pour leurs précieux commentaires et leur aide.

Comment l'IA a-t-elle restructuré le travail et l'emploi chez Anthropic ? Entreprise pionnière dans l'adoption de l'IA, Anthropic pourrait être un indicateur avancé de la manière dont l'IA transformera l'organisation du travail, le recrutement et la demande de main-d'œuvre dans l'ensemble de l'économie.

Principales conclusions :

- Anthropic recrute pour une part plus réduite de postes techniques juniors. Cette situation est due à l'augmentation rapide du nombre d'heures travaillées par les agents d'IA par rapport aux heures travaillées par les employés.

En août, les heures travaillées par les agents d'IA interactive étaient six fois plus nombreuses que celles des employés.

À mesure que les agents d'IA se diffusaient au sein de l'entreprise, Anthropic a constaté une augmentation de la production de code par personne, du nombre de ventes conclues par commercial et du volume de contrats traités. En suivant un même employé sur la durée, on observe une hausse de sa productivité à mesure qu'il adopte de nouveaux outils d'IA.

- Cette accélération fait de l'attention humaine le goulot d'étranglement de la production des agents.

Même pour les employés non techniques, la lecture de l'ensemble des données produites par leurs agents Claude occuperait la moitié de leur semaine de travail. Face à ce constat, les employés se tournent vers des tâches de « méta-travail », comme la création d'outils de visibilité et le suivi des processus des agents. Ces changements dans l'organisation du travail se

traduisent par une évolution des priorités des responsables du recrutement, qui privilégient de plus en plus l'autonomie et le jugement par rapport à l'expertise technique et à la mise en œuvre.

Introduction

Quelles transformations du travail et de l'emploi pouvons-nous anticiper face à une IA de plus en plus performante ?

Anthropic mérite d'être étudiée car elle a entièrement adapté ses processus à l'IA. Des agents interagissent via Slack et planifient des réunions. Ils corrigent les bugs de manière autonome et s'attaquent collectivement à d'immenses projets d'ingénierie. Le nombre d'heures travaillées par les agents dépasse de six fois celui des humains. Les changements en cours chez Anthropic donnent des indications précieuses sur l'avenir possible du travail et de l'emploi.

Ce rapport s'appuie sur des données internes exhaustives d'Anthropic couvrant l'emploi, l'utilisation de l'IA, les indicateurs de performance, les enquêtes auprès des employés, les modèles de communication interne, les données des calendriers des employés et les enregistrements des décisions d'embauche.

Elle contextualise ces données quantitatives grâce à 17 entretiens avec des employés.

Nous constatons que malgré la croissance de l'entreprise, le recrutement relatif de jeunes techniciens a ralenti. La productivité des ingénieurs et des employés non techniques a quant à elle fortement progressé suite à l'adoption des agents de codage.

Les responsables du recrutement mettent de plus en plus l'accent sur l'autonomie et le jugement des candidats.

Par rapport à une expertise technique spécifique. Travailler dans une organisation fortement axée sur l'IA se caractérise par une pression constante pour optimiser ses processus et sortir de cette situation de goulot d'étranglement. Un ingénieur a décrit son travail comme celui d'affronter « une armée de Claude, chacun réclamant mon attention ». Les employés d'Anthropic restent essentiels, mais la nature de leurs contributions a évolué.

Face à ces changements, Anthropic a mis en place un système d'alerte précoce pour identifier les emplois menacés et, à mesure que les métiers évoluent, l'entreprise a privilégié les redéploiements internes. Ces actions, entreprises à la pointe du développement de l'IA et de la transformation du monde du travail, illustrent comment des engagements organisationnels spécifiques peuvent influencer l'impact de l'IA sur l'emploi. Elles soulèvent toutefois des questions complexes quant à la nature précise de ces engagements.

Demande de main-d'œuvre à la frontière

Anthropic a connu une expansion rapide. Cependant, son ratio embauche/revenu est inférieur à celui des grandes entreprises technologiques de la génération précédente. À cinq ans, Anthropic génère entre deux et quatre fois plus de revenus par employé que Meta et Google au plus fort de leur croissance fulgurante.

Quels sont les emplois qui manquent ? Chez Anthropic, la question d'une baisse de la demande de jeunes techniciens a émergé dans les fonctions techniques essentielles en janvier 2026. Les équipes qui dépendaient le plus de Claude dans leur travail ont constaté que l'écriture de code et la recherche de bogues pouvaient de plus en plus être déléguées à Claude.

L'arrivée de nouveaux modèles performants a accéléré cette perception : « ce qui a surpris, c'est l'amélioration des performances des ingénieurs en particulier, et cela a pratiquement changé du jour au lendemain ce que nous recherchions. »

En avril, les équipes d'ingénierie et de recherche ont réduit leurs embauches pour les postes techniques de niveau inférieur. Interrogés le même mois, la majorité des responsables ont indiqué recruter des profils de compétences différents en raison de l'IA. Environ un tiers des responsables en apprentissage automatique et un cinquième des responsables en génie logiciel ont déclaré recruter moins à cause de l'IA.

L'évolution de la répartition des emplois est frappante. La figure 1 montre que la part des employés juniors dans les services techniques d'Anthropic a chuté de 21 % à 14 % depuis début 2025. La proportion de jeunes recrues techniques a même diminué plus rapidement, passant de 27 % à 9 %. Les offres d'emploi pour les juniors ont particulièrement baissé depuis décembre 2025.

Decline of entry-level technical hiring at Anthropic

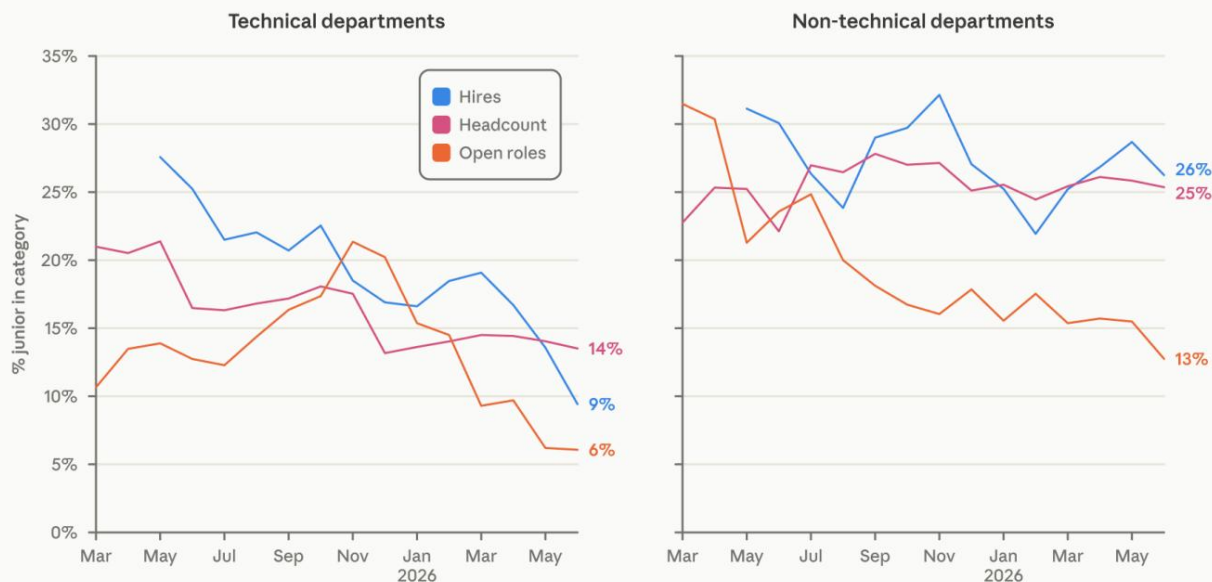


Figure 1 : Baisse des embauches techniques de début de carrière chez Anthropic

Dans le même temps, la part des services techniques dans l'effectif total d'Anthropic a diminué, passant de 61 % à 56 % l'an dernier. Malgré la croissance de l'entreprise, les embauches techniques ont continué d'augmenter en valeur absolue, mais les recrutements intensifs dans les domaines des ventes, de la finance et du recrutement ont été plus rapides. Cette évolution s'explique en partie par le développement naturel des fonctions commerciales lié à la croissance de l'entreprise. Elle pourrait également refléter la capacité croissante des outils de programmation à permettre aux employés non techniques de créer eux-mêmes des logiciels. Par exemple, un commercial a conçu un tableau de bord et un pipeline personnalisés pour son activité : « Ce type de développement sortait de mes compétences, surtout l'interface utilisateur, la connexion de tous les outils et les MCP. »

Mais j'ai probablement construit ça en trois ou quatre heures, en l'améliorant progressivement.

Les sessions d'agents d'IA axées sur le codage pour les employés non techniques (identifiés comme ceux n'ayant aucun commit de code au départ, à l'exclusion des nouvelles recrues) sont passées de 2 par mois en août 2025 à 90 en mai 2026.

Pourtant, cette évolution dans la composition des embauches ne se résume pas à une simple histoire de codage automatisé permettant sa diffusion à [d'autres experts du domaine](#). Au sein des services techniques, la part des employés ne codant pas activement (c'est-à-dire ceux n'ayant effectué aucune modification de code au cours des 30 derniers jours) a diminué de près de moitié au cours de l'année écoulée jusqu'en avril 2026. Cette diminution s'explique en partie par la baisse de la part des non-ingénieurs : le ratio de

Par exemple, le ratio ingénieurs/chefs de produit est d'environ 17 pour 1 et a augmenté depuis 2025.

Le nombre de commits des managers a également doublé.

Les rôles de supervision et de coordination au sein des équipes techniques impliquent de plus en plus la création et le déploiement de code.

Un domaine où le recrutement de personnel non technique n'a pas progressé est celui des fonctions administratives, dont la charge de travail est généralement proportionnelle à la taille de l'entreprise. Grâce à une combinaison d'assistants, de systèmes automatisés de vérification et d'externalisation du service de billetterie, Anthropic a pu maintenir un effectif administratif réduit malgré sa croissance rapide. Un responsable financier a créé un système de vérification des demandes d'achat et a expliqué à ses collègues : « Il s'agit simplement d'identifier les tâches chronophages afin que chacun puisse se concentrer sur d'autres aspects. »

Même les tâches administratives étroitement liées aux interactions en personne ont connu une croissance lente. Une assistante de direction, qui a créé un assistant personnel pour la planification et le tri des courriels, a expliqué : « Je pense que nous avons déjà dépassé le stade où Claude prenait en charge les tâches administratives de premier niveau », et que nous concentrons désormais notre travail sur des tâches de « chef de cabinet » de niveau supérieur.

Ces changements ont déjà entraîné des réaffectations : en 2026, les employés ayant au moins un an d'ancienneté avaient 50 % plus de chances de changer de service chaque mois qu'en 2025. Des équipes entières ont également été réaffectées suite au transfert de leurs tâches aux agents. Prenons l'exemple d'une équipe de conception produit, qui rédigeait des contenus tels que les messages d'accueil sur Claude.ai : « Bonjour noctambule » et « Envie d'un café et d'une session Claude ? ». Au printemps 2026, l'équipe a développé un graphe de contexte guidant efficacement les agents dans la rédaction de contenus produits percutants. Cette initiative a permis d'« étendre les capacités de l'équipe », explique son responsable, mais a également soulevé la question du rôle restant pour les rédacteurs humains. L'équipe s'est alors tournée vers la rédaction de suggestions pour les agents et a commencé à rédiger des évaluations de modèles et des suggestions pour Claude. « Les rédacteurs qui utilisaient le langage pour influencer le comportement humain l'utilisent désormais pour influencer celui de Claude. »

L'IA est-elle un moteur de croissance de la productivité chez Anthropic ?

Ces changements sont-ils imputables à l'IA ? Chez Anthropic, les humains ne représentent qu'une fine couche au-dessus d'un contingent croissant d'agents d'IA. D'après la télémétrie des sessions des agents, en mars 2026, la somme des heures de travail autonomes et interactives des agents a dépassé pour la première fois celle des humains. Cela s'explique en partie par des flottes d'agents qui effectuent du développement logiciel à l'échelle industrielle, en réalisant une multitude de tests de routine et

Agent hours overtake human hours

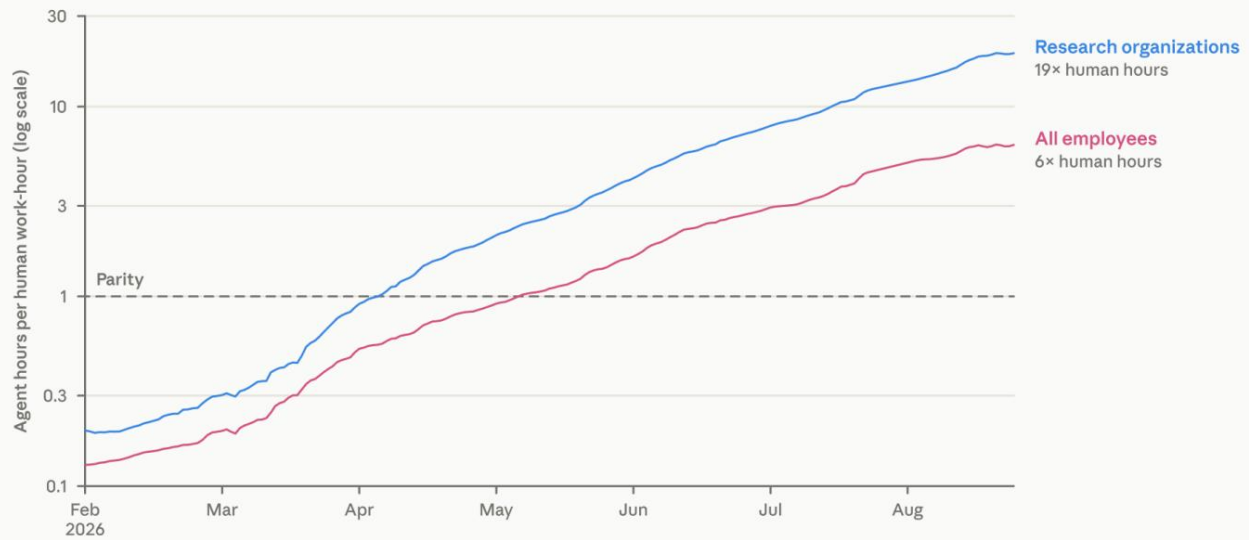


Figure 2 : Le temps de travail des agents dépasse celui des

humains. Remarque : Nous nous limitons aux sessions interactives dirigées par les employés et aux sous-agents mutualisés. Le temps de travail correspond au temps d'exécution des agents, incluant l'inférence et l'utilisation active des outils, mais excluant toute attente supérieure à 30 minutes. Le temps de travail humain est calculé en fonction du nombre d'employés et est estimé à 40 heures par semaine.

Les agents effectuaient des vérifications, assuraient la maintenance d'une masse croissante de code d'infrastructure et menaient des campagnes concertées pour traduire d'immenses bases de code. Mais même en se concentrant sur les agents déployés par chaque employé, comme illustré dans la figure 2, on constatait qu'en août, ces agents travaillaient six fois plus d'heures que leurs responsables humains.

Anthropic est un éditeur de logiciels, et la grande majorité des jetons transitant par ces agents est utilisée pour la production de code. Des tableaux de bord supervisent les flottes d'agents opérant dans toute l'entreprise. Mais ces agents d'assistance personnelle gèrent également les calendriers et les messages des employés, planifient les réunions, envoient des listes de tâches compilées à partir des messages entrants et informent automatiquement les employés sur les participants et l'objet de leurs prochaines réunions. Les jetons sont utilisés pour un nombre croissant de tâches quotidiennes.

À quoi correspondent tous ces jetons ? La figure 3 représente la production au fil du temps pour diverses fonctions professionnelles dont la production est mesurable. Ces résultats sont conformes aux [rapports d'enquêtes antérieurs](#). [Ingénieurs anthropiques](#) et [décrivant l'automatisation de la formation et de la recherche sur les modèles](#). Le nombre de commits de code par ingénieur a connu la plus forte

augmentation, atteignant cinq fois son niveau d'il y a six mois. Les data scientists interrogent également la masse croissante d'Anthropic.

Productivity boom across functions

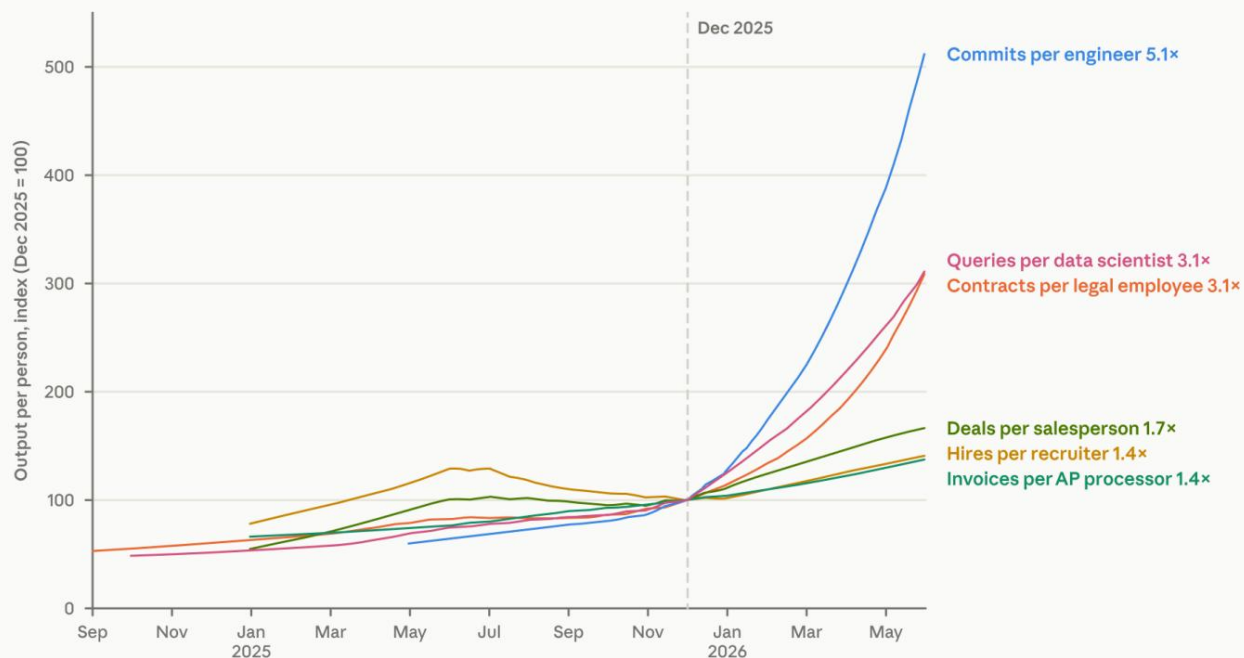


Figure 3 : Boom de productivité à travers les fonctions

Remarque : Ajustement lissé Loess sur les données de production indexées sous-jacentes.

Les agents Claude ont davantage de données à traiter, fournissant des indicateurs en temps réel aux tableaux de bord et aux décideurs. La figure 3 montre que même les employés non techniques ont constaté une augmentation de leur productivité à mesure que les agents de codage se sont généralisés : les juristes ont traité plus de contrats, le service comptabilité fournisseurs a accéléré le traitement des factures et les commerciaux ont conclu plus de ventes.

Mais tout cela est-il dû à l'utilisation de Claude ? Durant cette même période, l'entreprise a connu une croissance fulgurante. Il est plus facile de conclure des affaires lorsqu'on présente un modèle performant. Pour évaluer l'effet propre de l'IA, nous comparons la production des employés qui utilisent des outils de programmation automatisée à celle des employés qui ne les utilisent pas encore. Cela nous permet de comparer des employés travaillant le même mois au sein de l'entreprise, et donc exposés à un contexte commercial similaire, mais l'abordant avec des outils différents. Il convient toutefois de noter que l'adoption des outils n'est pas aléatoire : si des employés sur le point de piloter un nouveau projet d'envergure décident de se doter des outils nécessaires, par exemple, cela biaiserait nos estimations.

Productivity increases estimated within-person from staggered AI adoption

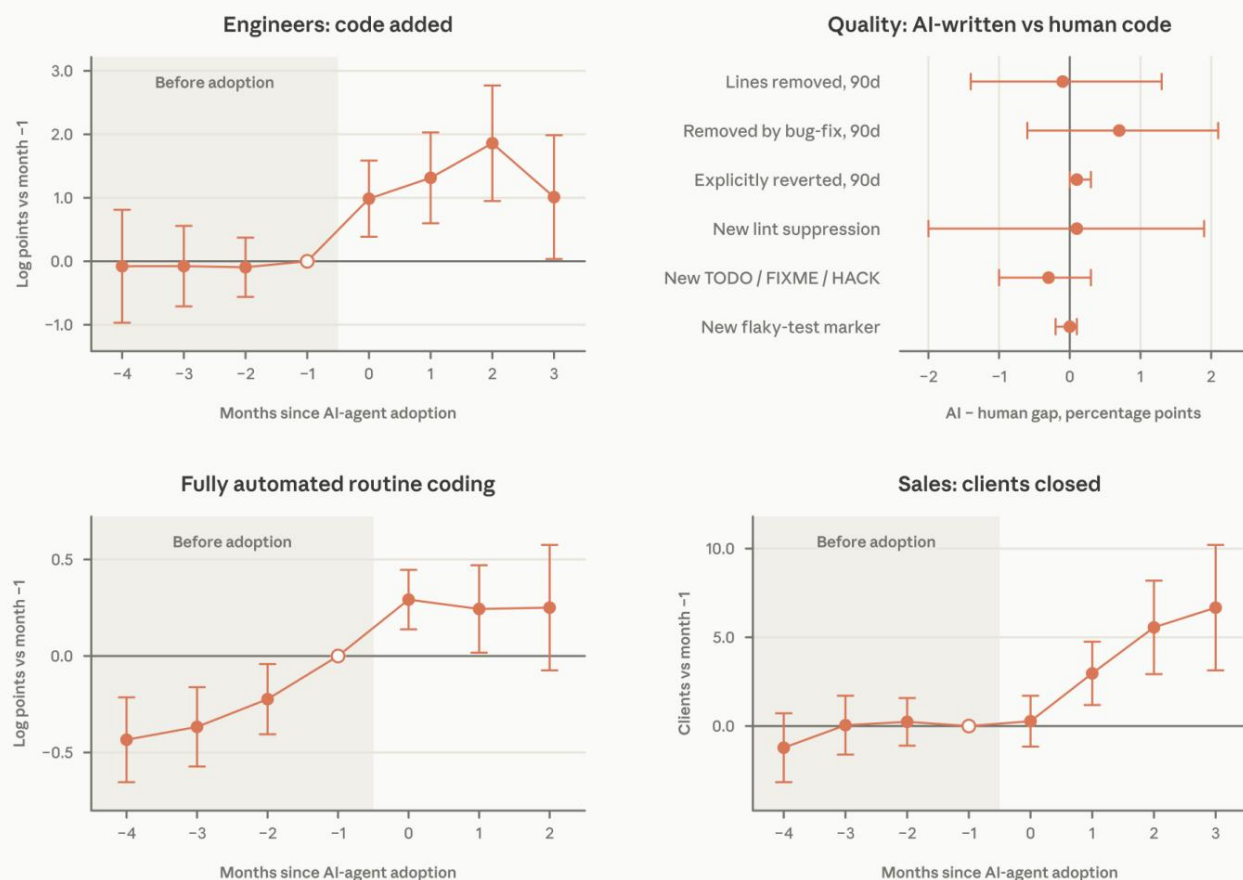


Figure 4 : Gains de productivité estimés par individu suite à une adoption progressive de l'IA. Remarque : Les coefficients comparent les utilisateurs d'agents de codage aux non-utilisateurs, avec des effets fixes bidirectionnels (individu et mois calendaire). Le moment du traitement est basé sur le premier mois de l'individu comportant au moins 5 sessions avec l'agent. Les barres représentent les intervalles de confiance à 95 % calculés à partir des erreurs standard, regroupées par individu. Le panneau de qualité compare le code écrit directement par un utilisateur à celui écrit par son agent de codage. Les indicateurs de qualité sont : la proportion de lignes supprimées pour quelque raison que ce soit dans les 90 jours ; la proportion de lignes supprimées suite à une correction de bogue ; l'annulation explicite de la totalité du commit ; l'ajout d'un commentaire de suppression de lint ; l'ajout d'une note de correction nécessaire ; et le marquage d'un test comme devant être ignoré, réessayé ou autorisé à échouer.

Nous suivons 192 ingénieurs au fil du temps, de leur adoption des agents de codage à l'absence d'agents pour 74 ingénieurs durant la période étudiée. La figure 4 montre que, dans les mois suivant l'adoption, la quantité de code ajoutée par les ingénieurs augmente fortement. Or, plus de code ne signifie pas nécessairement un meilleur code ou [une meilleure performance commerciale. impact](#). Pour détecter les erreurs de [codage liées à l'IA](#), nous analysons les commits de code effectués chez Anthropic. Nous comparons le code commité par le même employé, le même mois, dans le même répertoire de code, mais écrit par des agents de codage plutôt que directement par l'employé. La qualité du code comporte de nombreux aspects.

Les erreurs d'IA sont peut-être plus difficiles à identifier que les erreurs humaines. Cependant, nous ne constatons aucune différence dans les taux de lignes de code supprimées ou rétablies ultérieurement.

La figure 4 examine également les conséquences de l'adoption par un ingénieur de son premier agent entièrement autonome. Ceux qui ont adopté cette technologie connaissaient déjà une forte progression par rapport à ceux qui ne l'ont pas adoptée. Cela suggère que les employés qui se sont tournés vers les agents entièrement autonomes augmentaient déjà leur productivité.

Ces tendances dépassent-elles le simple cadre du codage pour s'inscrire dans une transformation plus large du travail intellectuel ? Les commerciaux d'Anthropic ont progressivement adopté les agents IA depuis septembre dernier. La figure 4 montre qu'après l'adoption de ces agents, ils concluent davantage de ventes. Cette tendance pourrait s'expliquer en partie par le fait que les commerciaux ayant davantage d'opportunités commerciales optent pour l'automatisation. Mais elle pourrait également refléter l'automatisation de la saisie des données et des communications de routine. Un responsable de compte a expliqué que les automatisations de Claude géraient la rédaction des e-mails et l'intégration des logiciels de gestion de la relation client, remplaçant ainsi environ 20 % de ses tâches précédentes. Un autre a noté que des automatisations similaires lui permettaient de se concentrer sur les interactions en face à face, ce qui lui permettait de parler à 30 % de clients de plus qu'auparavant : « Dès qu'on fait quelque chose deux fois, on se dit : comment utiliser Claude pour ne pas avoir à le refaire une troisième fois ? »

Au-delà des ventes, un juriste d'Anthropic a développé une série d'automatisations Claude pour analyser les risques et les opportunités, prioriser les questions juridiques et effectuer une première relecture des documents destinés au public en vue d'une vérification juridique. Un recruteur a utilisé Claude pour faciliter la recherche de candidats, le suivi des candidatures et une analyse qui aurait pris « peut-être deux semaines », ce qui lui a permis de repenser ses questions d'entretien obsolètes et de rencontrer davantage de candidats.

Tout ceci suggère que l'amélioration des capacités de l'IA a un impact sur un large éventail d'emplois chez Anthropic. Concrètement, on observe un ralentissement de l'embauche de jeunes diplômés dans les emplois qui utilisent Claude pour les tâches les plus complexes (Figure 5).

Goulots d'étranglement et processus : tâches nouvelles et anciennes dans un Lieu de travail à forte intensité d'IA

L'adoption massive de l'IA ne se limite pas à transformer l'emploi et la productivité. Elle entraîne également des changements constants dans les processus de travail, générant de nouvelles tâches et modifiant la perception qu'ont les employés de leur environnement professionnel. Un employé a décrit ce phénomène comme...

Junior employment fell in jobs with high complexity Claude usage

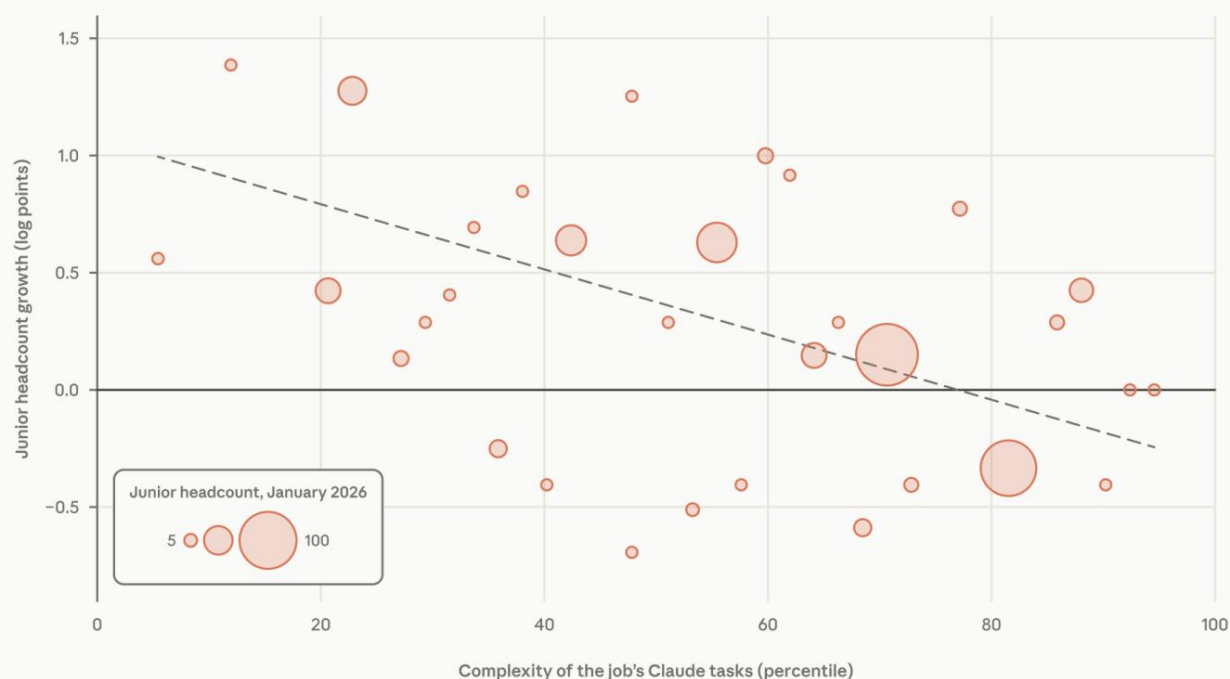


Figure 5 : Croissance de l'emploi junior selon la complexité d'utilisation de Claude.

Remarque : Graphique au niveau du poste. La croissance compare les effectifs de janvier 2026 à ceux de juillet 2026. La complexité de l'IA est basée sur un codage automatisé des journaux d'activité des agents (avant la baisse d'emploi, d'octobre à décembre 2025) et transformée en percentile. La taille des points est proportionnelle à l'effectif de janvier pour chaque poste ; la droite de régression est ajustée aux points pondérés.

« Chez Anthropic, la pression est constante pour aller le plus vite possible et utiliser Claude pour tout », et un autre témoignage souligne que « ce que nous réalisons en une semaine prendrait trois mois ailleurs ».

Un sondage interne auprès des employés leur demandait si les processus de travail chez Anthropic permettaient d'optimiser leur productivité : 44 % des employés étaient d'accord fin 2024 ; 58 % en novembre 2025 (en avril 2026, 75 % répondaient par l'affirmative, mais la question a perdu de son impact après la suppression de l'expression « optimiser »). En août, [les employés d'Anthropic prévoyaient que l'IA serait capable d'effectuer 75 % de leur travail d'ici 2030](#), par rapport à 28 % pour les autres Américains.

Ces exigences croissantes en matière de productivité sont accentuées par le rythme des mises à jour internes des modèles. Dès qu'un nouveau modèle est disponible, les employés d'Anthropic s'attaquent à des problèmes plus complexes lors de sessions de programmation interactives. Nous mesurons cela grâce à un système automatisé d'évaluation Claude qui analyse les exigences des tâches des sessions anonymisées en fonction de leur profondeur, de leur portée et du nombre de systèmes impliqués. La part des tâches

La part des tâches supérieures au 90e percentile de difficulté pour l'ancien modèle augmente fortement d'environ 30 % (passant de 10 % à 13 % de toutes les tâches) et reste élevée dans les semaines suivant les mises à jour du modèle. La part des tâches faciles confiées aux agents change peu.

L'augmentation exponentielle de la productivité des agents se traduit par une diffusion des contenus sur les écrans des utilisateurs, captant leur attention. Un ingénieur a comparé cela à du baby-sitting :

Ils disent des choses comme : « Il faut absolument que j'ouvre ma brique de jus ! » et c'est une urgence ! Ils le disent avec la même inquiétude que si quelqu'un s'était coupé le doigt et saignait. [...] Quand on fait du baby-sitting, chaque enfant a ses petits soucis et réclame la même attention, et les différents [Claude] font pareil.

Dans le sondage d'avril 2026, à une question ouverte sur l'impact de l'IA sur le travail quotidien, 27 % ont décrit des gains de productivité grâce aux outils Claude et 20 % ont décrit un changement de leur rôle, passant de l'exécution du travail à la gestion des Claude.

Dans ce contexte d'accélération pilotée par les modèles, l'attention humaine constitue un goulot d'étranglement constant. Lors de sessions interactives à plusieurs tours, la grande majorité du temps de session des agents n'est pas consacrée au travail, mais à l'attente. Nous mesurons le temps d'inactivité en soustrayant le temps de travail actif de chaque agent de la durée totale de chaque session interactive. Les sessions Claude représentent environ 80 % d'attente passive d'une intervention humaine. Comme l'a formulé un ingénieur, les humains « bloquent les agents ».

Combien de temps faudrait-il exactement pour lire toutes les données produites par Claude lors des sessions interactives ? Pour chaque session, nous convertissons le nombre de mots produits par l'agent en fonction de la vitesse de lecture humaine moyenne.

La figure 6 montre que le volume de données générées par les agents de codage a considérablement augmenté pour les fonctions techniques au cours des six derniers mois. Mais même pour les équipes non techniques, les sessions interactives Claude produisent suffisamment de contenu pour occuper plus de la moitié de la semaine de travail. Il est donc nécessaire d'organiser ce flux important de données Claude.

Une solution à ce déluge réside dans l'automatisation croissante. Mais cela exige un travail d'une autre nature. Les instructions permanentes écrites destinées aux agents sont passées de quelques centaines en juillet 2025 à 8 500 un an plus tard. Un ingénieur a mis en place un poste de chef de cabinet des agents pour prioriser leurs demandes. Un autre a rédigé une évaluation de performance pour son équipe Claude :

« Parlons de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas dans notre style de communication. »

Les recruteurs ont créé des tableaux de bord intégrés permettant aux agents de signaler les problèmes et d'initier des actions. Un avocat a réorienté son attention de

Reading Claude as a fulltime job

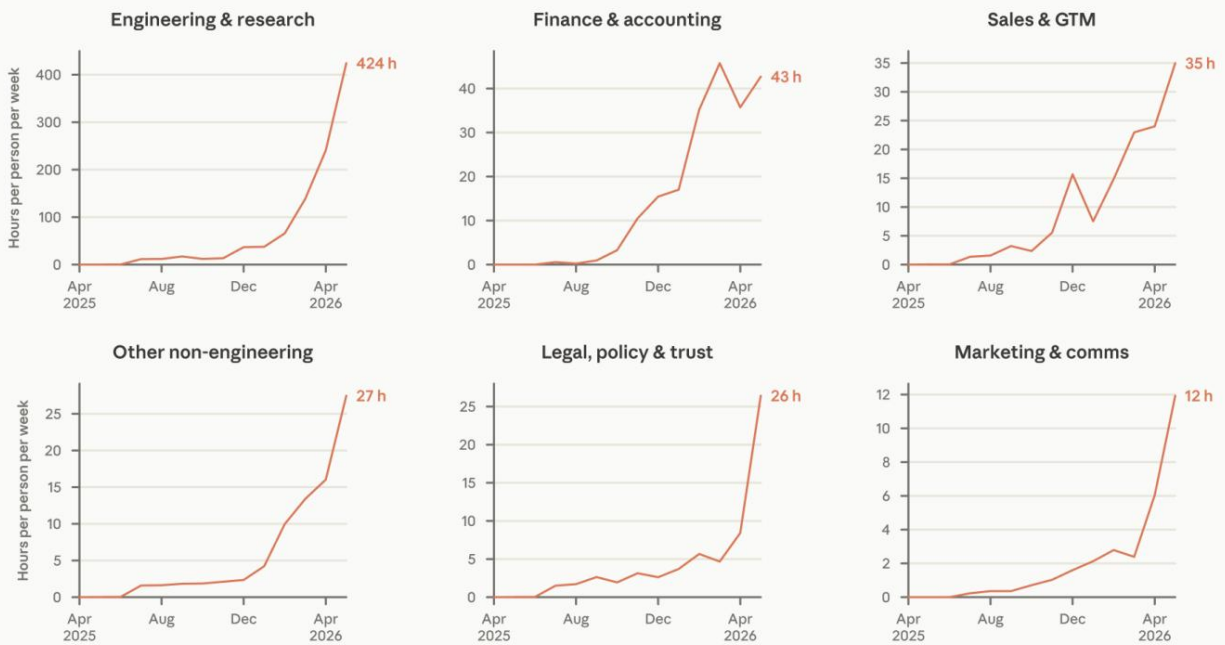


Figure 6 : Lire Claude comme un travail à temps

plein Remarque : Heures estimées en convertissant les jetons de sortie en mots, en supposant 0,75 mot par jeton et 250 mots lus par minute.

Pour passer de l'examen des questions juridiques à la réalisation d'un « référencement pour les conseils juridiques, vous devez rédiger des cadres que les agents [de vos clients] découvrent ».

La figure 7 montre que ce type de méta-travail est passé de 10 % des sessions interactives Claude moyennes des employés à l'automne 2025 à 22 % au printemps 2026. Cette augmentation est principalement due à la gestion des agents : rédaction de spécifications pour les exécutions multi-agents, boucle de vérification des résultats par un agent et supervision des pipelines. Tous services confondus, l'intervention humaine s'est progressivement abstraite du code ou de la programmation pour se concentrer sur les outils nécessaires au bon fonctionnement des agents.

Malgré l'amélioration de la fiabilité des agents et les investissements importants dans les outils de supervision, la confiance et la responsabilité humaines restent essentielles.

Un employé a expliqué que, de plus en plus, la traque des bugs « révèle des problèmes organisationnels, systémiques ou liés à la dette technique qui nécessitent une concertation, une prise de décision et une gouvernance humaines pour être résolus ». Dans de nombreux entretiens, les employés ont décrit la coordination en face à face comme

Becoming managers of Claudes

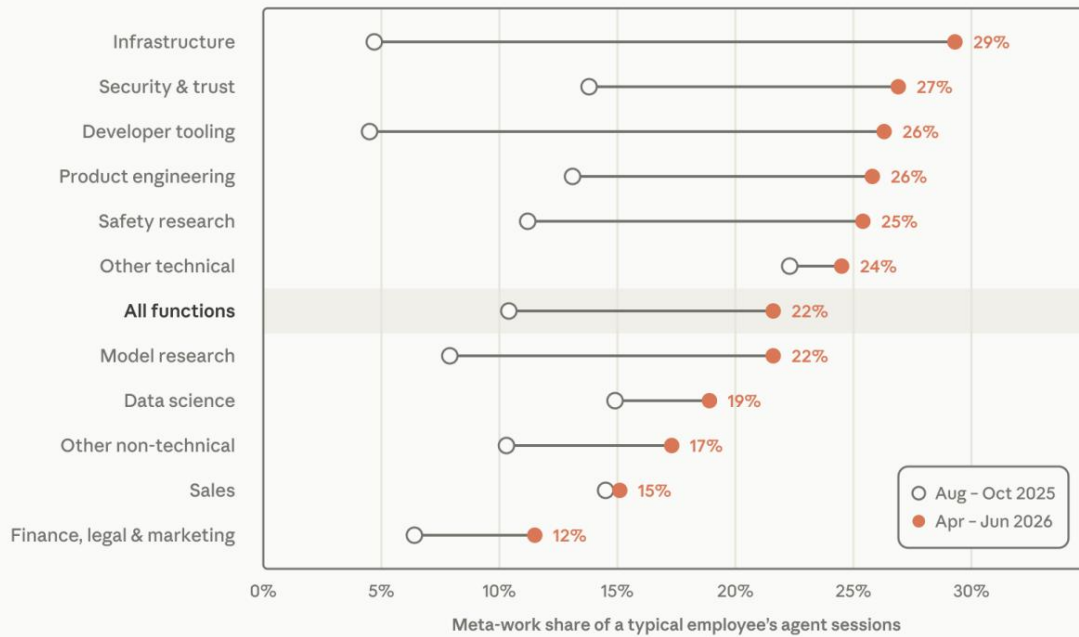


Figure 7 : Devenir gestionnaires de Claudes Remarque :

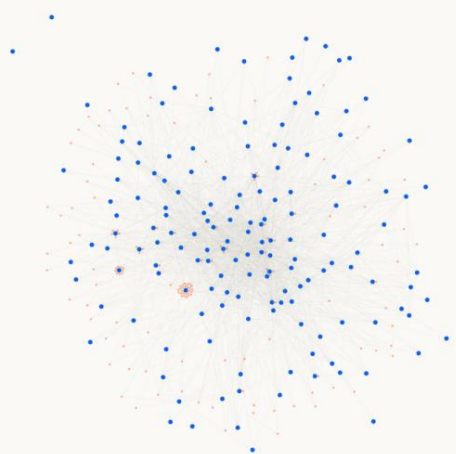
Les estimations de méta-travail sont basées sur un codeur automatisé évaluant un échantillon de 2 000 résumés de conversation d'une ligne selon qu'ils se concentrent sur le développement des compétences de Claude, les plans et les évaluations pour d'autres agents, les tableaux de bord et les moniteurs pour les pipelines d'agents, et la documentation de la façon dont le travail est effectué, par opposition au travail lui-même.

Indispensable. D'après les données d'agenda, un employé passe en moyenne 20 % de temps en réunion de plus qu'il y a un an. Cette augmentation s'explique en partie par la croissance de l'entreprise et par une évolution vers des fonctions non techniques nécessitant de nombreuses réunions. Mais même parmi les employés occupant des postes techniques de contributeur individuel, le temps passé en réunion a augmenté de 16 % au cours de l'année écoulée. Les grandes questions stratégiques concernent un large éventail de postes à responsabilité et requièrent généralement des échanges et une concertation avec les autres. Une pause dans la gestion des agents se traduit généralement par une réunion.

De manière générale, les tâches d'implémentation, tant techniques que non techniques, se sont automatisées (écriture de code, identification des bugs, suivi de l'avancement, rédaction d'e-mails). Les ingénieurs se décrivent comme de futurs chefs d'équipe et gestionnaires d'agents ; les employés non techniques constatent une prise en charge croissante des aspects stratégiques de leur travail : « les 20 % stratégiques représentent désormais 90 % du travail ». Cependant, pour de nombreux postes non techniques, le travail d'implémentation reste avant tout relationnel : un appel commercial, un entretien, la coordination interfonctionnelle autour d'un problème complexe. Et tout cela demeure profondément humain.

Agents come to the communication network

A



B

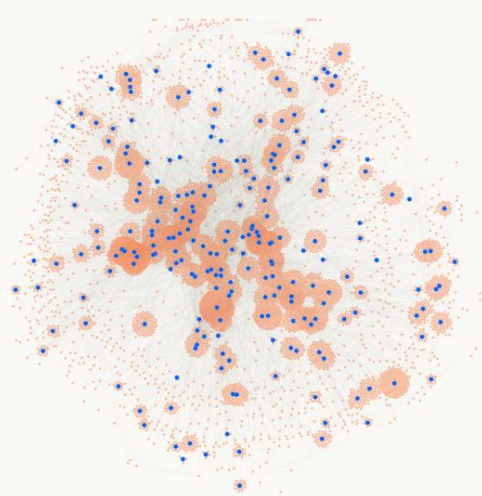


Figure 8 : Les agents rejoignent le réseau de communication. Remarque : Les points bleus représentent les employés ; les points orange, les fils de discussion des agents. Les liens indiquent les interactions entre les personnes ou les agents d'un même fil de discussion.

Considérons également les canaux Slack qui constituent à la fois la plateforme publique et les canaux de communication internes d'Anthropic. Les agents se sont diffusés via Slack et ont fini par apparaître dans près de la moitié des canaux publics actifs. La figure 8 présente un zoom sur le réseau de communication d'un grand département, en s'appuyant sur tous les canaux Slack publics utilisés par les membres du département. Elle établit un lien entre les participants humains et les agents selon leur participation ou non à une discussion Slack. La figure illustre la progression remarquable des agents, représentés par des points orange, s'épanouir et dominer le réseau.

Les agents apparaissent de manière disproportionnée dans les canaux dédiés aux interactions Claude-humain, plutôt que d'envoyer des messages dans les canaux humains existants. La structure et la densité sous-jacentes de la communication humaine changent peu.

Les agents n'ont pas remplacé l'interaction humaine, mais l'ont complétée : les échanges humains au sein de ce service ont maintenu le même nombre de réponses, tout en y ajoutant les réponses des agents. Ces derniers forment des équipes dédiées à un seul employé, plutôt que des nœuds connectés simultanément à de nombreux employés.

Alors que les humains travaillent au milieu d'une flotte croissante d'agents d'IA, ils subissent des pressions pour transférer le travail humain vers des canaux visibles par les agents. Si une décision est prise en personne

Lorsqu'une réunion ne donne lieu à aucun compte rendu, les agents sont privés d'informations cruciales pour mettre à jour leurs objectifs et leurs hypothèses. Un employé a expliqué que la présence de son nom sur un document vieux de plusieurs mois concernant des produits dérivés Claude a entraîné des demandes incessantes de t-shirts et de mugs de la part des agents, bien après que leurs responsabilités aient évolué. Le travail privé, consigné dans les comptes rendus de réunions et les messages directs, est invisible, source de confusion et déconseillé dans un environnement de travail fortement axé sur l'IA. Un chercheur a décrit cette tendance naturelle à la transparence comme essentielle à l'intégration complète de l'IA chez Anthropic : « La plupart des organisations ne fonctionnent pas ainsi et je pense que c'est un changement majeur, car les dirigeants doivent justifier publiquement les retours d'information. » Fournir du contexte à l'IA implique de pouvoir observer le travail et les décisions humaines.

Qui s'épanouira dans un tel environnement de travail ? L'évolution du contenu des missions chez Anthropic se traduit également par des changements dans les compétences que les responsables du recrutement privilégient. Nous avons utilisé un outil de codage automatisé pour analyser les grilles d'évaluation des entretiens de milliers d'employés embauchés chez Anthropic depuis 2024. Ces commentaires reflètent les réactions qualitatives des recruteurs évaluant les performances des candidats. Le changement le plus notable est l'importance accrue accordée à la capacité des candidats à utiliser de manière créative les outils d'IA. En 2024, les responsables du recrutement ont pris en compte l'expérience des candidats avec les outils d'IA dans environ 5 % des évaluations pour les postes techniques et 7 % pour les postes non techniques. En 2026, ces taux avaient triplé pour les postes techniques et quadruplé pour les postes non techniques.

Les responsables du recrutement s'intéressent de plus en plus à la capacité des candidats à utiliser efficacement l'IA.

Des changements plus profonds dans l'évaluation sont également visibles. Lors des entretiens avec les candidats techniques, la plus forte augmentation concerne les commentaires sur l'autonomie et le jugement des candidats. La part de l'expertise métier dans l'évaluation globale a diminué. Comme l'a expliqué un responsable : « Je m'attends à ce que les modèles restent hétérogènes, donc pour mon équipe, je souhaite qu'ils soient adaptables à différents domaines. » De même, pour les candidats non techniques, l'orientation client et mission a progressé, tandis que les compétences d'exécution ont été moins abordées. De plus en plus, les responsables du recrutement évaluent les candidats sur la base de leur jugement et de leur engagement, plutôt que sur celle de leurs compétences métier et de leur capacité d'exécution, pourtant automatisées par les outils d'IA.

Ce que les employeurs peuvent faire

L'adoption massive de l'IA chez Anthropic en fait un cas d'étude pertinent. À mesure que l'IA se diffuse et s'améliore, l'organisation du travail pourrait évoluer, comme ce fut le cas lors des précédentes vagues de changements technologiques. Les chemins de fer ont donné naissance à la société de gestion, et la vapeur à la société de production.

L'énergie a permis l'essor des usines, et les ordinateurs personnels ont donné naissance aux start-ups. De quelles nouvelles organisations les titulaires d'un LLM, maîtrisant l'utilisation d'outils et le raisonnement, auront-ils besoin, et quel sera notre rôle ? Une possibilité : des start-ups unipersonnelles, chacune dirigée par un fondateur humain pilotant des essaims d'agents pour générer des milliards de dollars de revenus. Une autre : des entreprises créées par des PDG génies de l'IA, employant des agents humains uniquement pour manipuler des pipettes et témoigner devant le Congrès.

Anthropic ne ressemble à aucun de ces deux exemples. Sa superficie a triplé au cours de la dernière année. Ce n'est plus une petite start-up. L'entreprise n'a pas non plus cédé le contrôle de sa direction à ses modèles. Les échanges écrits sur Slack et les réunions en présentiel orientent toutes les décisions, de la stratégie d'entreprise aux choix d'équipe, avec une contribution minimale des agents d'IA. La visibilité du travail humain au sein de l'entreprise garantit que les agents autonomes raisonnent à partir d'un contexte nouveau. Les contributeurs individuels qui coordonnent les équipes d'agents s'apparentent davantage à des managers, de par les connaissances requises et l'interdépendance de leurs tâches. Travailler et décider en toute transparence est essentiel dans une organisation où l'IA est omniprésente.

Alors que les employés perçoivent de plus en plus leur travail comme la gestion d'équipes de collaborateurs, ils consacrent davantage de temps à développer les outils nécessaires pour y parvenir efficacement dans leurs domaines respectifs. Cette expérimentation les amène à automatiser progressivement leurs propres tâches. Dans certains rôles, ils sont de plus en plus éloignés du travail de terrain qui a initialement permis d'acquérir leurs compétences. Face à l'accélération des flux de travail, l'attention et le jugement humains constituent un goulot d'étranglement pour le système. Des ventes au service juridique, les employés sont appelés à accomplir des tâches plus nombreuses et plus variées. Leurs rôles s'élargissent pour inclure la conception de produits, la gestion d'agents et la prise en charge des aspects stratégiques et relationnels qui dépassent généralement le cadre des meilleurs LLM.

Ces changements dans l'organisation et le contenu du travail s'accompagnent d'une diminution de la part des postes techniques juniors dans les effectifs, les embauches et les offres d'emploi. Les responsables du recrutement privilégient de plus en plus l'autonomie et le jugement des candidats plutôt que leurs compétences techniques pointues. Globalement, la croissance du chiffre d'affaires d'Anthropic par rapport à la croissance de ses effectifs a même dépassé la croissance rapide de la productivité des entreprises technologiques de la génération précédente.

L'interprétation de ces tendances à l'échelle de l'économie suggère que la diffusion de l'IA pourrait entraîner des suppressions d'emplois. Des travaux antérieurs ont également montré que [les IA natives start-ups et les adeptes de l'IA](#) sont plus horizontales et emploient [moins de débutants](#) employés.

Que pouvons-nous apprendre d'Anthropic sur la manière de gérer les bouleversements liés à l'IA de façon à servir les humains qui travaillent à leurs côtés ?

Nous devons ici procéder avec prudence. De nombreux aspects des pratiques d'emploi d'Anthropic ne sont pas transposables à l'ensemble de l'économie.

Trois caractéristiques se distinguent. Premièrement, la participation massive au capital incite fortement les employés à s'investir dans la réussite de l'entreprise. Bien sûr, cette position est facile à adopter pour une entreprise dont la valorisation a considérablement augmenté. Pour de nombreuses entreprises, l'actionnariat salarié peut s'avérer insuffisant, voire indésirable. Mais il est difficile d'imaginer une adoption de l'IA au service des employés où ces derniers n'auraient aucun intérêt financier dans son déploiement réussi. Si l'on attend des collaborateurs qu'ils « gèrent des agents », « prennent des décisions au niveau de la vice-présidence » et soient « responsables de leur propre secteur d'activité », comme l'ont exprimé les personnes interrogées, alors l'alignement de leurs intérêts avec ceux de l'organisation est crucial.

L'accord conclu entre syndicats et direction dans les années 1950, après la Seconde Guerre mondiale, reposait précisément sur ce type de compromis : des syndicats comme l'United Auto Workers et l'United Steel Workers accordaient à la direction la prérogative de réorganiser (voire d'intensifier) le travail en échange d'augmentations de salaire liées à la productivité et d'un large éventail d'avantages sociaux.

Quel que soit le nouvel accord entre les employés concernés par l'IA et leurs employeurs, un mécanisme de partage des bénéfices de son adoption est essentiel. Chez Anthropic, les employés formalisent leur expertise pour la machine, voient leurs routines de travail constamment bouleversées et une grande partie de leur travail consiste désormais à lire rapidement les données produites par leurs collaborateurs IA. Ils ne le font pas gratuitement.

Deuxièmement, Anthropic met en place un système d'alerte précoce continu pour surveiller les emplois confrontés à la transformation induite par l'IA. Une série d'indicateurs de demande et de productivité, classés par rôle, sont analysés au regard des capacités et de l'utilisation de l'IA. Ces indicateurs agrégés permettent d'identifier les postes où les activités évoluent. Ce système d'alerte précoce permet à l'entreprise de réaffecter les employés concernés à des postes dont les compétences correspondent et qui sont moins exposés aux risques immédiats. À mesure que les entreprises de tous les secteurs s'adaptent à un rythme accéléré de réorganisation du travail, les systèmes efficaces de gestion des réaffectations internes des employés deviendront de plus en plus précieux. Le recours au marché du travail externe pour répondre à chaque nouvelle tâche exigée par les progrès de l'IA constituera un goulot d'étranglement de plus en plus important à mesure que l'IA progressera plus rapidement. Dans ce rapport, nous avons constaté une mobilité accrue entre les services, une évolution du contenu des tâches et une réaffectation des employés à de nouvelles tâches à mesure que les anciennes étaient automatisées. La mise en place de systèmes permettant une réaffectation interne flexible des travailleurs sera essentielle pour les organisations fortement utilisatrices d'IA.

Cet engagement en faveur de la réaffectation interne des travailleurs soulève d'importants choix. Un marché du travail performant devrait permettre aux travailleurs d'occuper les postes les plus productifs, que ce soit chez leur employeur actuel ou chez un autre.

Les engagements de redéploiement des employés en poste pourraient dissuader les employeurs de prendre le risque d'embaucher de nouveaux collaborateurs. Dans un contexte économique normal, et particulièrement en période de forte concurrence, de tels engagements pourraient s'avérer coûteux.

Mais privilégier la réaffectation oblige les entreprises qui adoptent l'IA à envisager comment celle-ci peut créer de nouvelles tâches pour de nouveaux produits et de nouveaux marchés, plutôt que de canaliser les applications d'IA vers le remplacement des travailleurs humains pour réduire les coûts de main-d'œuvre. Cela pourrait aider les employeurs à résister à la tentation [du « passable »](#), ou [« inefficace »](#). L'automatisation dans laquelle l'IA ou d'autres technologies surpassent à peine les travailleurs humains : les employeurs remplacent les travailleurs humains, ce qui impose des coûts sociaux substantiels en termes de perte de revenus pour les travailleurs déplacés, tout en n'apportant que des gains de productivité minimes.

D'après ce que nous observons chez Anthropic, les tâches, qu'elles soient nouvelles ou traditionnellement humaines, coexistent avec une utilisation intensive de l'IA. L'incertitude quant à l'évolution future de ces tâches devrait inciter à préserver la flexibilité des effectifs. Comme l'a souligné un cadre d'Anthropic : « Des employés en proie à l'inquiétude ne sont pas des employés performants. »

Aucune de ces mesures n'empêchera l'intelligence artificielle puissante de bouleverser l'emploi. De fait, aucune ne s'attaque directement au ralentissement des embauches de jeunes diplômés constaté dans ce rapport. Les protections de l'emploi pour les salariés en poste ne profiteront pas à ceux qui n'ont pas été embauchés dès le départ. L'action privée des employeurs doit s'accompagner d'une politique gouvernementale clairvoyante en matière [de reconversion professionnelle](#), et le soutien du revenu. Une telle politique devrait être guidée par une vision claire de l'ampleur de la transformation du monde du travail que l'IA peut engendrer.

¹ Les estimations anthropiques proviennent des données financières et des effectifs internes des douze mois précédant avril 2026 (environ cinq ans après la création de l'entreprise). Les chiffres relatifs à l'emploi et au chiffre d'affaires de Google et Meta sont basés sur les formulaires 10-K déposés cinq ans après leur création (respectivement en 2003 et 2009). Tous les chiffres sont ajustés en dollars de 2025.

Citation suggérée

```
@techreport{wilmers2026employment, author
= {Nathan Wilmers et Regina Catipon et Maxim Massenkoff et Peter McCrory}, title =
{Comment l'emploi
évolue à Anthropic}, institution = {The Anthropic Institute}, type =
{Rapport technique}, year = {2026}, month = oct, url =
{https://anthropic.com/research/
employment-at-
anthropic} }
```

Remerciements

Nous remercions les employés d'Anthropic qui ont bien voulu nous accorder du temps pour des entretiens sur l'évolution de leur travail. Nous remercions tout particulièrement Kate Astbury, Shehzad Bashir, Zoe Blumenfeld, Scott Booth, Henry Brill, Yena Cho, Henry de Valence, Adam Farina, Johannes Hermle, Zoe Hitzig, Hasnain Lakhani, Eva Lyubich, Kerry Persen, Kristina Pham, Sarah Pollack, Hannah Pritchett, Georg Rilinger, Santi Ruiz, Szymon Sacher, Florian Scholz, Meg Tong, Monika Tuchowska, Helen Wang, Kim Withee, Charles Yang et Jack Clark pour leurs précieux commentaires et leur aide.

Ouvrages cités

Acemoglu, Daron et Pascual Restrepo. 2019. « Automatisation et nouvelles technologies »
« Tâches : comment la technologie remplace et réintègre le travail ». Journal of Economic
Perspectives 33 (2) : 3–30. <https://doi.org/10.1257/jep.33.2.3>

Beraja, Martin et Nathan Zorzi. 2025. « Automatisation inefficace ».
Revue d'études économiques 92 (1) : 69-96. <https://academic.oup.com/restud/article-abstract/92/1/69/7612958>

Demirer, Mert, Léon Musolf et Liyuan Yang. 2026. « Écrire du code vs.
« Code d'expédition : Effets sur la productivité des différentes générations d'outils de
programmation d'IA. » Document de travail NBER n° 35275. <https://doi.org/10.3386/w35275>

Ewens, Michael et Xavier Giroud. 2025. « Hiérarchie d'entreprise ». Document de travail
NBER n° 34162. <https://doi.org/10.3386/w34162>

Favaro, Marina et Jack Clark. 2026. « Quand l'IA se construit d'elle-même ».
Institut Anthropique.
<https://www.anthropic.com/institute/recursive-self-improvement>

Hitzig, Zoé, Maxim Massenkoff, Eva Lyubich, Shaoyi Zhang, Ryan
Heller et Peter McCrory. 2026. « Codage agentique et rendements persistants de l'expertise ».
Anthropic, 16 juin . <https://www.anthropic.com/research/claude-code-expertise>

Hosseini Maasoum, Seyed Mahdi et Guy Lichtinger. 2025.
« L'intelligence artificielle générative comme changement technologique biaisé par l'ancienneté :
données issues des CV et des offres d'emploi aux États-Unis. » Document de travail
SSRN n° 5425555. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5425555

Huang, Safran, Bryan Seethor, Esin Durmus, Kunal Handa, Miles
McCain, Michael Stern et Deep Ganguli. 2025. « Comment l'IA transforme le travail chez
Anthropic ». Anthropic, 2 décembre . <https://www.anthropic.com/research/how-ai-is-transforming-work-at-anthropic>

Kim, Hyunjin et Rembrand Koning. 2026. « Entreprises natives de l'IA ». Document de travail
n° 26-090 de la Harvard Business School . https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/26-090_96f92aa0-37d9-4789-beaa-5c0cb87a4032.pdf

Roodman, David et Maxim Massenkoff. 2026. « Analyse des preuves de
« Formation professionnelle subventionnée ». Document de travail n° 2026-01 de l'Institut
anthropologique. <https://www.anthropic.com/research/reviewing-the-evidence-on-worker-retraining-programs>