



LES BRIEFS DE L'IA RESPONSABLE

6

L'impact de l'IA (générationnelle) sur les métiers

JANVIER 2025

Introduction

L'essor de l'Intelligence artificielle ces dernières années et de l'IA générative en particulier offre un potentiel d'innovations sans précédent, à tel point que pour certains « l'impossible devient possible ». Nombreux sont donc celles et ceux à s'interroger sur l'avenir du travail et dans quelle mesure le processus de destruction créatrice, introduit par Schumpeter, c.à.d. ce mouvement permanent de destructions d'activités liées aux anciennes innovations et de créations de nouvelles liées aux nouvelles innovations, pourrait s'appliquer.

Ce « Brief de l'IA responsable » d'Impact AI rend compte de ses travaux et partage ses premières réflexions et pratiques quant à l'impact sur les métiers. Il s'appuie sur les retours d'expérience des membres d'Impact AI et diverses études et initiatives récentes. Avec une attention portée à l'IA générative, il s'inscrit en complément du recueil de points de vue déjà publié par le collectif sur les changements induits par l'IA, sur l'organisation du travail et le management des compétences en entreprise : « L'impact de l'intelligence artificielle au cœur des entreprises », 2021.



1/ Le contexte

L'Intelligence artificielle (IA) avait déjà fait couler beaucoup d'encre quant au risque de supprimer des emplois. Avec l'IA générative, le sujet revient à une échelle encore plus grande : la transformation touche également les métiers de cadres, les employés s'emparent eux même des outils et développent leurs usages. L'enjeu pour les entreprises est d'augmenter leur efficacité opérationnelle mais il n'est pas évident de mesurer le gain réel qu'apportent les outils d'IA générative. On évoque le concept « d'humain augmenté » mais les salariés n'y adhèrent pas toujours et cette « augmentation » reste à être mieux qualifiée.

Une vision éclairée de l'avenir du travail invite à une anticipation proactive de l'impact de l'IA sur les métiers, en posant la question fondamentale : que voulons-nous que le travail devienne, quel rapport nouveau établir entre travail et émancipation. ? L'IA doit non seulement être un levier de productivité mais aussi un outil pour repenser les modèles économiques tout en respectant les capacités et le bien-être des travailleurs. Il est crucial de considérer l'impact psychologique de cette transition, en soutenant la recherche sur la manière dont l'IA redéfinit les rôles, l'identité humaine, et en abordant des questions telles que la diversité, l'épanouissement individuel, et les équilibres de genre.

L'intégration de l'IA nous incite à réévaluer nos modèles économiques et sociaux, en envisageant un avenir où l'IA devient omniprésente et où des enjeux comme la gouvernance des algorithmes, l'impact sur l'emploi et le bien-être collectif occupent une place centrale. Un modèle économique intégrant pleinement l'IA devrait équilibrer les gains d'efficacité avec la satisfaction au travail et orienter la création de valeur vers des modèles de type plateforme, capables d'optimiser les échanges et de mutualiser les ressources de manière éthique et responsable. En adoptant des pratiques qui valorisent l'IA tout en préservant le bien-être humain, les entreprises peuvent construire un avenir en phase avec les objectifs sociaux et économiques, tout en intégrant des solutions pour limiter les risques et externalités associés à cette transformation.

En définitive, le travail revêt une importance capitale pour l'individu, notamment en lui permettant d'acquérir un statut social et de forger une identité professionnelle. À cet égard, la réflexion sur l'impact de l'intelligence artificielle dépasse largement les seules considérations d'efficacité ou de productivité. Elle soulève des questions profondes sur l'utilité de l'individu au sein du monde du travail et sur son sens. L'IA peut être perçue comme une menace existentielle si elle réduit l'individu à un simple exécutant, le privant ainsi de l'opportunité de développer ses compétences, d'obtenir un statut social et de trouver un sens à son activité professionnelle. Les jeunes générations, particulièrement soucieuses de l'intérêt de leurs tâches professionnelles, pourraient remettre en question de manière plus marquée la place que l'IA leur réserverait.

Automatiser les tâches répétitives et à faible valeur ajoutée

L'IA, intégrée dans un modèle économique redéfini et axé sur la plateforme, peut automatiser les tâches répétitives, chronophages et parfois dangereuses, permettant aux employés de se concentrer sur des activités de plus haute valeur nécessitant créativité, empathie et jugement humain. Par exemple :

→ **Dans le secteur de la santé**, l'IA intégrée à un modèle économique repensé permettrait i) de décharger les professionnels des tâches administratives, libérant ainsi leur temps pour les soins des patients, et ii) avec des dispositifs innovants, de contribuer à une meilleure qualité des services, ou encore d'apporter un accès aux soins dans les « déserts médicaux » ;

→ **Dans le secteur industriel**, un modèle d'IA intégrée optimise la maintenance prédictive et la gestion des risques, renforçant la sécurité et permettant aux travailleurs de se focaliser sur



des missions à forte valeur ajoutée, augmentant ainsi la productivité et la satisfaction au travail ;

→ **Dans le service client**, l'IA automatise les réponses aux requêtes simples, laissant aux agents humains le soin de gérer les demandes complexes, améliorant l'expérience client et la valorisation du travail humain.

Investir dans la formation et le développement des compétences et la qualité de l'emploi

Pour soutenir un modèle économique et social en phase avec l'IA, les entreprises doivent investir dans la formation continue, adaptant les compétences de leurs équipes pour relever les défis d'un monde régi par des technologies avancées. En intégrant l'IA dans l'identification

des besoins de formation, les organisations peuvent anticiper les évolutions des métiers et personnaliser les parcours d'apprentissage, préparant les employés à des rôles enrichis et alignés avec la technologie.

Dans ce modèle de demain, la gouvernance des algorithmes et la gestion des impacts de l'IA sur le bien-être des individus et de la société deviennent centrales. La mise en place de cadres réglementaires et le renforcement du dialogue social sont essentiels pour gérer les risques, prévenir les licenciements injustifiés, éviter la surveillance excessive et réduire les inégalités. Cette gouvernance doit aussi inclure des mécanismes pour évaluer les externalités de l'IA, tout en structurant la production de valeur de manière responsable. Il s'agit d'établir un cap commun pour s'assurer que la technologie serve un développement durable et inclusif, et contribue à un modèle de société où l'innovation et le progrès s'alignent avec les valeurs humaines et le bien-être collectif.

Retour d'expériences des membres Impact AI

Simplon : l'IA ne change pas les métiers mais certaines tâches qui les composent

Simplon est un organisme de formation du secteur de l'économie sociale et solidaire, qui gère un réseau de 125 écoles dans 25 pays (80 en France) et qui est spécialisé dans les métiers du numérique. Simplon accueille à la fois des élèves débutants ou confirmés dans les technologies numériques et assure des formations certifiantes dans les métiers du développement, de la cybersécurité, des réseaux, de la data et de l'IA. L'école forme également des salariés non spécialistes qui souhaitent se reconvertir dans les nouveaux métiers du numérique. L'IA générative va-t-elle faire disparaître des

métiers ? Pour Frédéric Bardeau, cofondateur et président de Simplon, cette question n'a pas de sens. « L'IA agit au niveau de l'automatisation des tâches et non des métiers », dit-il. « *Un métier c'est bien autre chose qu'un assemblage de tâches, ce qui n'empêche pas que tous les métiers soient impactés d'une façon ou d'une autre par l'IA et l'IA générative. Elle impactera des chaînes de métiers liés au langage, à la production de contenus, à la manipulation de données... C'est un séisme lent qui va prendre du temps, probablement des dizaines d'années ce qui laisse du temps à la formation.* »

L'expérience de Simplon montre que l'IA générative ne change pas la nature des métiers : un développeur code toujours à peu près de la même façon mais certaines tâches sont plus rapides ou plus faciles à exécuter. En outre



l'IA générative rend stratégiques certaines soft skills comme l'esprit critique face aux résultats produits par l'IA. Les compétences humaines en matière de maîtrise de la data deviennent de plus en plus stratégiques, au nom de la fameuse règle « garbage in, garbage out ». Cela remet au centre du jeu l'obligation de développer de l'autoformation, d'apprendre à apprendre, d'apprendre à désapprendre.

IA Marketing : quelles compétences faut-il avoir pour tirer le maximum de l'IA ?

IA Marketing est une jeune entreprise qui a mis au point des solutions d'IA pour optimiser l'approche marketing des entreprises. Elle a créé ses propres agents d'IA semi-autonomes dans les domaines des études de marché, de la production de contenus et du suivi produits. Pour Lydie Catalano, cofondatrice et CEO d'IA Marketing et d'IA Médical, la question n'est pas tellement de savoir si l'IA va remplacer des fonctions mais plutôt d'identifier les compétences qu'il faudra démontrer pour travailler efficacement avec l'IA... « *L'IA change la nature du travail dans les fonctions marketing, ne serait-ce que par l'étendue des champs de données sur lesquelles on travaille, des capacités prédictives qu'elle nous ouvre et de la précision du suivi des produits* », dit-elle.

En outre, l'IA assure une plus grande objectivité dans l'analyse des verbatims clients par exemple qu'elle peut transformer en scores de recommandations plus fiables. Pour les équipes marketing, ces outils sont une aide précieuse pour analyser les données clients, les transformer en patterns afin d'identifier des types de consommation et adresser aux clients des messages ciblés. L'IA va donc compléter et non remplacer les fonctions marketing. Lydie Catalano estime même que l'IA permet de renouer avec le concept de base du marketing qui est l'analyse d'un marché, des besoins des clients et de la désirabilité de son produit.

Le métier des développeurs, fortement impacté par l'IA générative

Open est une entreprise française de services du numérique (ESN) de référence. Comme toute entreprise du numérique, Open cherche à déployer l'IA générative pour accroître sa compétitivité en se concentrant sur son cœur de métier : construire les applications numériques de demain, intégrer l'IA comme partie intégrante de son collectif de travail, révolutionner son système de production comme une entreprise industrielle.

C'est peut-être parce que l'IA est un domaine naturellement plus accessible aux informaticiens expérimentés, en particulier ceux qui ont de l'expérience dans le domaine des données, qu'Open, en tant qu'ESN, réussit à obtenir des résultats tangibles. « *Nous revisitons l'ensemble du cycle de développement des logiciels, en vue de créer des agents d'IA propriétaires pour chaque étape importante, ainsi que des agents supplémentaires pour des tâches spécifiques. Il s'agit notamment d'agents permettant de rationaliser la traduction des besoins des entreprises en spécifications détaillées, d'agents permettant de déployer automatiquement des scénarios de tests fonctionnels, de boosters permettant de migrer le code et de boosters permettant de rétro-documenter les applications, entre autres* », explique Hervé Claverie, Directeur Général Adjoint d'Open.

Cette transformation implique un effort de formation massif et a conduit à la création de nouvelles entités, telles que l'AI Factory, qui assure le déploiement à grande échelle d'agents d'IA et de boosters dans toutes nos unités de développement, et l'AI Academy, chargée de concevoir et de déployer des programmes de formation soutenus par d'importants budgets d'investissement pluriannuels.



Les bonnes pratiques identifiées

Un certain nombre d'entreprises et d'organisations membres d'Impact AI ont d'ores et déjà mis en œuvre des actions concrètes pour anticiper et accompagner en interne auprès des collaborateurs le déploiement de systèmes et d'outils d'IA et permettre une gouvernance à l'échelle.

Les actions suivantes recueillent un consensus :

→ **Transformation managériale** : pour faire face aux changements induits par l'introduction de l'IA, il est essentiel que les managers évoluent d'un rôle traditionnel de superviseur hiérarchique vers un rôle de référent ou de « coach ». Cette transition permet d'accompagner les équipes avec bienveillance et flexibilité, tout en favorisant l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs. En adoptant cette approche, les managers peuvent mieux soutenir leurs équipes dans l'intégration des outils d'IA et dans l'adaptation aux nouvelles méthodes de travail, tout en atténuant les craintes liées à l'automatisation.

→ **Cohabitation/partenariat entre humain et IA** : la collaboration entre l'IA et les humains peut apporter des avantages significatifs, mais elle nécessite une approche équilibrée. L'IA, bien que performante dans certaines tâches analytiques, reste limitée par rapport aux compétences humaines en termes de créativité, d'intelligence émotionnelle, et d'intuition. En valorisant cette complémentarité, les entreprises peuvent optimiser leur performance globale tout en s'assurant que l'humain conserve un rôle central dans les processus décisionnels et stratégiques.

→ **Formation et gouvernance** : il apparaît primordial d'établir des cadres de gouvernance clairs pour l'utilisation de l'IA au sein des organisations. Sans directives appropriées, les collaborateurs risquent de se retrouver démunis face à ces nouvelles technologies. En mettant en place des programmes de formation adaptés, les entre-

prises peuvent aider leurs équipes à comprendre les enjeux de l'IA, à surmonter leurs craintes, et à utiliser ces outils de manière efficace et éthique.

→ **Stratégie de veille** : pour rester pertinent dans un environnement en constante évolution, les managers doivent acquérir de nouvelles compétences telles que la maîtrise des invites (prompt engineering) et le développement de l'esprit critique vis-à-vis des outils d'IA. En parallèle, il est essentiel de mettre en place une stratégie de veille active pour suivre les évolutions technologiques, anticiper les tendances, les bénéfices potentiels ainsi les nouveaux risques et préjudices perceptibles, et pouvoir identifier ainsi les meilleures pratiques, que ce soit au niveau individuel, collectif ou organisationnel :

→ **Lancer** des études/analyses/observations/sondages d'impact dans l'entreprise ;

→ **Analyser** le sujet par type de métier et type de l'entreprise ;

→ **Déployer** des formations pour tous les collaborateurs y compris obligatoires ;

→ **Mettre à disposition** des salariés les outils d'IA générative sûrs, sécurisés et dignes de confiance comme outil d'expérimentation et de formation ;

→ **Le principe de « l'humain aux commandes »** et « la possibilité de refuser un type d'IA reste toujours ouverte » [SDC-CGA (European Social Dialogue Committee for Central Government Administrations)].



Les défis et questions en suspens

Pour autant, selon l'avis de nos membres, des questions se posent :

→ **Le risque de dépendance à l'IA :** l'une des préoccupations majeures concerne la tendance à une « Wall-e-sation », où l'IA, et les outils d'IA générative, pourraient réduire la capacité des individus à penser de manière autonome. Comment détecter la dépendance et comment lutter contre ce risque ? En automatisant certaines tâches, il existe en effet un risque d'uniformisation de la pensée et de perte d'agilité intellectuelle, ce qui soulève des questions sur la dépendance croissante aux technologies pour résoudre des problèmes complexes.

→ **La transformation des compétences pour gérer l'IA :** elle ne se limite pas aux aspects techniques. Il est tentant d'utiliser l'IA générative pour se faciliter le travail mais dans ce contexte, comment monter en compétences et les préserver et comment redéfinir les compétences nécessaires pour les postes ? Les managers doivent apprendre à diagnostiquer les usages actuels de l'IA, à évaluer les besoins de leurs équipes, et à élaborer des plans de transformation. L'enjeu est d'accompagner cette évolution tout en renforçant les compétences relationnelles et en adaptant les modes de leadership pour favoriser l'engagement des collaborateurs.

→ **La fracture entre utilisateurs et non-utilisateurs :** il est crucial de veiller à ce que tous les employés aient accès aux outils et aux formations nécessaires pour ne pas se sentir marginalisés. Un collaborateur ne sera pas remplacé par l'IA mais potentiellement par un autre employé qui maîtrise ces technologies ce qui peut exacerber les inégalités au sein des équipes. Dès lors, comment doit évoluer l'évaluation de la performance des salariés, faut-il prendre en compte ensemble l'humain et son usage des outils ?

→ **Le développement des compétences humaines dites « soft skills » :** la montée en puissance de l'IA remet également en question la place de ces compétences humaines. Alors que l'IA peut exceller dans l'exécution de tâches répétitives et techniques, elle ne peut remplacer les capacités humaines en matière d'empathie, de jugement, de raisonnement et d'adaptabilité. Comment s'assurer que ces compétences restent au cœur de leur culture organisationnelle ? Les organisations doivent repenser leurs stratégies de développement des talents.

Dans le même temps, les membres d'Impact AI évoquent également les points suivants à approfondir :

→ **L'acculturation des équipes :** l'un des défis majeurs pour les organisations est de réussir à acculturer l'ensemble des équipes aux usages de l'IA (générative). Cela passe par des actions de communication, des programmes de sensibilisation, et l'implication active des collaborateurs dans le processus d'appropriation puis d'adoption des technologies. Les entreprises doivent également identifier des champions internes pour porter ces initiatives et assurer leur pérennité.

→ **La gouvernance et les directives d'utilisation :** l'absence de directives claires sur l'utilisation de l'IA (générative) au sein des entreprises crée un climat d'incertitude pour de nombreux salariés et peut constituer dans le même temps un terreau favorable à une « Shadow IA », c'est-à-dire à l'utilisation non autorisée et non contrôlée de l'IA par les collaborateurs dans le cadre de leurs missions professionnelles, faisant ainsi peser des risques non négligeables sur ces mêmes entreprises. Pour y remédier, il est crucial d'établir des politiques d'utilisation rigoureuses et de proposer des formations pour guider les collaborateurs dans l'intégration de ces technologies dans leurs activités quotidiennes.



Cela permet de renforcer la confiance des équipes et d'optimiser l'efficacité des outils déployés.

→ **La mesure de l'impact de l'IA sur la productivité** : bien que de nombreux collaborateurs déclarent que l'IA (généralive) améliore leur productivité, il reste nécessaire

de mesurer cet impact de manière rigoureuse.

Une analyse approfondie à moyen et long terme permettrait d'évaluer comment ces outils influencent la qualité du travail, la satisfaction des employés, et les performances globales de l'organisation.

Pour aller plus loin

- [LaborIA Explorer – Synthèse générale : Étude des impacts de l'IA sur le travail](#)
- [The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value \(Étude McKinsey\)](#)
- [Les 4 enseignements majeurs de l'observatoire du travail hybride & augmenté 2024](#)
- [Observatoire IA & Futur de l'emploi, étude menée par les équipes statistiques de France Travail](#)
- **Projet SeCoIA [DEAL](#)** (porté par la CFE-CGC, contribution du groupe SOS via Astrees/Ultra Laborans), projet DialIA
- **Étude sur les besoins en compétences, emplois et formations en matière d'intelligence artificielle en France au sein des secteurs de la Branche des bureaux d'études techniques et des cabinets d'ingénieurs (OPCO ATLAS)**
- **Étude exploratoire sur l'IA à l'échelle de l'Opco des services financiers et du conseil, [Rapport juin 2024](#)**
- [Rapport du Human Technology Fondation : "Rapport IA & futur du travail"](#)

Remerciements

à Philippe Beraud (Microsoft), Emilie Sirvent Hien (Orange)
et Matthieu Capron (Crédit Agricole) pour leur engagement
et leur contribution essentielle à ces Briefs de l'IA responsable.
à tous les participants aux ateliers qui ont bien voulu
partager leurs expériences et cas d'usage.

Retrouvez-nous sur
www.impact-ai.fr

pour rejoindre nos initiatives et retrouver nos divers travaux !

