**Quand l’IA bouscule les métiers: comprendre, anticiper, accompagner**

**Compte rendu de la réunion du 25 JUIN 2025**

**Etaient présents** :Karine Vallé (CEA) ;Isabelle Bretillon(CEA) ;Angélique Messager(ARaymond) ;Gabrielle Costa de Beauregard(Alstom) ;Caris Kindler Mathieu(Kindler consulting) ;Marina Riou (AA) ;Romain Meyers (CNES) ;Philippe Guiral(CNES) ;Pierre Manil (CEA) ;Hélène Tarabbia (CNES) ;Mathilde Samson (Consultant) ;Michel Delanoue(CNES) ;Hervé Tretout (Dassault aviation) ;Tahar Guehef (Dalkia groupe EDF) ;Isabelle Bretillon (CEA) ;Jean Jacques Polette (CEA) ;Christian Napierala (Arborescience) ;Mélanie Aamira (Ministère de la Défense) ;Alban Peleszesko (IOGA) ;Olivier Comps (Michelin) ;Olivier Musseau (CEA)

**Animation**:Martine Le Boulaire (CIME)

La réunion a eu lieu sous forme de webinaire et a abordé les impacts de l'intelligence artificielle sur les métiers, avec une présentation de Giseline Rondeaux, chercheuse au Lentic. Elle a mis en avant les craintes entourant l'IA, notamment celles liées à la perte d'emplois, tout en soulignant l'absence de preuves solides à ce sujet. L’intervenante a également insisté sur l'importance de considérer l'IA comme un outil intéressant pour les entreprises et les salariés, et a présenté ses analyses réalisées dans ce domaine.( le document de présentation de l’intervenante est annexé au compte-rendu)

Giseline Rondeaux appartient au laboratoire Lentic (Technologie-Innovation-Changement) de l’Université de Liège fondé en 1986, qui développe depuis plusieurs années une approche pluridisciplinaire pour étudier l’introduction de nouvelles technologies en entreprise comme la digitalisation et l'IA mais aussi les changements organisationnels et les dynamiques RH. Le Lentic met en avant une approche de recherche-action qui examine comment les changements technologiques affectent les organisations et les emplois, en se concentrant sur la transformation des tâches plutôt que sur la simple disparition ou apparition d'emplois.

Giseline a souligné que le débat actuel se concentre souvent sur la disparition d'emplois, alors qu'il est essentiel d'examiner la transformation des tâches. Les choix d'applications d'IA sont influencés par des facteurs internes et externes, tels que la stratégie de gestion des compétences et le cadre réglementaire. Elle a également discuté des métiers qui seront impactés par l'implémentation de ces technologies. La présentation qui suit s’appuie sur une série de recherches menées depuis 10 ans au sein d’organisations publiques ou privées.

**1/Évolution des métiers et des compétences face à l'IA**

Giseline Rondeaux discute de l'impact de l'IA sur les métiers, notant que certains nécessitent une réinvention complète tandis que d'autres demandent simplement un ajustement des compétences. Elle identifie trois types de compétences : digitales, spécifiques au métier et soft skills, en précisant que la compréhension des outils numériques devient essentielle pour tous les professionnels.

**2/Usages de l'IA en Gestion des Ressources Humaines et Relation Client**

Giseline Rondeaux discute ensuite des résultats de l'étude Littler de 2022 qui montre que l'utilisation de l'IA en gestion des ressources humaines est principalement observée dans les grandes entreprises, avec le recrutement comme usage dominant. Elle met en garde contre les risques associés à cette pratique, notamment le profilage basé sur des critères proscrits. D'autres usages, comme l'automatisation des tâches et l'évaluation du personnel, sont moins répandus.

L'étude Littler évoquée, révèle que l'utilisation de l'IA en gestion des ressources humaines est encore limitée en Europe, avec des applications principalement dans le recrutement. Giseline a mis en lumière les risques éthiques liés à cette pratique, ainsi que d'autres usages moins courants. Elle a élargi la discussion aux métiers de la relation client, où l'IA est utilisée pour personnaliser les offres, tout en invitant les participants à partager leurs expériences et perceptions de l'IA.

**3/Sondage sur les perceptions de l'IA**

Giseline Rondeaux a introduit un sondage au cours de la réunion, pour comprendre les perceptions des participants concernant l'IA. Les résultats indiquent que 44 % des participants se déclarent curieux à propos de l’IA, tandis que 22 % sont enthousiastes. Peu de participants se montrent perplexes ou indifférents, ce qui souligne l'intérêt pour le sujet.

**4/Promesses, usages de l'IA et Perspectives**

Les promesses de l’IA peuvent se résumer en 3 mots : efficacité (suppression des tâches répétitives), efficience(réduction des coûts) et amélioration des services « any time at any place »Mais a- t-on des preuves que ces promesses sont tenues ?Selon Giseline Rondeaux, aucune étude n’a prouvé que l’IA réduit les coûts d’exploitation ;en outre elle peut être à la source de l’augmentation de la charge mentale des salariés qui l’utilisent. Enfin, il est prouvé qu’elle est à l’origine d’une forme de déshumanisation des échanges notamment via les chatbot où il n’est pas rare que le client d’un service se voit proposer des réponses trop standardisées à ses demandes d’aide et se sente peu pris en compte dans ses demandes…Puis Giseline Rondeaux présente les résultats d'une enquête sur les usages de l'IA, où l'usage modéré est le plus fréquent. Elle évoque l'évolution des interactions avec l'IA, qui passent d'une simple génération de contenu à des dialogues plus complexes. Elle se propose de revenir sur ces points lors de la discussion.

**5/ Retour d'expérience sur l'utilisation de l'IA**

Giseline Rondeaux discute des retours d'expérience des utilisateurs concernant l'IA, notant une ambivalence dans leur perception. Les utilisateurs constatent des avantages, comme la réduction de tâches à faible valeur ajoutée, mais aussi des inconvénients, tels qu'une charge mentale accrue et une déshumanisation des interactions. La gestion de l'information est facilitée, mais la fragmentation des données reste un problème. La perte du lien social et une forme d’ubérisation du travail est aussi soulignée qui aboutit à une forme de « lissage » de l’information qui génère des limites pour l’utilisateur qui souhaite un rendu plus personnalisé quand ça se passe mal avec l’IA .D’où la centralité des compétences « métiers » pour rattraper les erreurs de l’outil.

**6/ Complexité et Adaptation des Utilisateurs**

Giseline Rondeaux évoque les défis liés à l'utilisation des technologies, notamment le manque de données et les préoccupations de sécurité. Elle a mis en avant les risques associés à l'IA, tels que la désinformation et la fracture numérique. Elle note que certains utilisateurs choisissent de ne pas se fier entièrement aux outils automatisés, préférant parfois des méthodes traditionnelles. Cette hésitation est alimentée par la peur d'une dépendance excessive aux technologies.

**7/ Risques et enjeux de l'IA dans les organisations**

Giseline Rondeaux met en lumière les risques associés à l'utilisation de l'IA, à commencer par le risque de perte d’expertise quand on prend pour acquis les résultats de l’IA sans approche critique .Elle évoque aussi le risque de dépendance à la technologie avec une crainte concomitante de substitution de la machine à l’homme et des réactions du type « là je ne laisse pas la machine prendre la main  et je la boycotte…» Elle évoque aussi le risque de la fracture numérique qui voudrait que l’on préfère embaucher un professionnel moyen dans son métier mais qui maitrise l’IA plutôt qu’un bon professionnel qui ne la maitrise pas… Sans compter les défis de conformité réglementaire avec les dispositions comme la RGPD au niveau européen. Elle souligne l'importance de la qualité des données et les dangers du Shadow AI (usages informels de l’IA) qui peut entraîner des fuites de données et des inégalités au sein des organisations .Les enjeux sociétaux liés à l’IA sont pointés :une requête via l’IA requiert 10 fois plus d’énergie qu’une requête sur Google…Des « esclaves du clic » ( documentaire sur Arte de Antonio Cassili) se développent dans les pays pauvres comme le Nigeria, chargés de « nourrir » en données les algorithmes ;sans compter l’impact des fake news de plus en plus nombreuses et difficiles à identifier sur les réseaux sociaux.

**8/ La régulation des risques**

Giseline Rondeaux discute de l'impact de l'IA sur les rôles des développeurs sur lesquels l’Europe via l’IA Act fait peser une responsabilité plus importante que celle de l’utilisateur. Ceci plaide pour un encadrement des données via une gouvernance des données et une formation pour les utilisateurs. Elle présente l'AI Act Compliance Checker, un outil édité par l’Union Européenne, utile pour évaluer la préparation des organisations à l'IA en donnant du sens au projet d’IA de chaque organisation et en définissant un rôle de garde-fou. Le rôle des managers est ici central : il évolue d’un rôle classique d’information, communication et prise de décision en contexte , vers un rôle de gardien de la bonne utilisation de l’IA et de facilitateur. Les ressources humaines jouent également un rôle clé dans l'accompagnement des collaborateurs et la prévention des usages inappropriés de l'IA.

**9/ Questions et réflexions sur l'IA**

Giseline Rondeaux a posé des questions sur la confiance dans les pratiques de l'IA et la formalisation des politiques au sein des entreprises. Elle a également abordé la gestion des risques et les évolutions des rôles des collaborateurs, notamment dans les ressources humaines et le coaching. Elle a conclu sur l'importance de maintenir des interactions humaines et de formaliser des politiques d'usage pour accompagner l'intégration de l'IA dans les organisations.

La discussion qui s’ensuit met en lumière plusieurs échanges d’expérience et des questions qui restent à régler :

* Un participant a discuté de son expérience avec l'IA dans le contrôle des matériaux, en établissant des liens avec le domaine médical où l'IA est souvent perçue comme une menace pour les médecins. Il a souligné que l'IA peut améliorer l'expertise et réduire les coûts, mais nécessite des ressources humaines pour gérer les données. Giseline Rondeaux a évoqué un cas où l'IA a reproduit des biais diagnostiques en raison de la manière dont les médecins codent les diagnostics, soulignant l'importance de comprendre le contexte d'utilisation des outils.
* Un autre témoignage fait état d’un foisonnement de shadow IA dans son organisation qui conduit aujourd’hui à faire le choix de mettre en place une IAG en appui des experts techniques pour prendre en charge leur gestion documentaire et ainsi diminuer leur charge cognitive .Giseline Rondeaux indique qu’une telle pratique mériterait un encadrement des usages pour garantir la sécurité des données tant la consultation de l’IAG est aussi une source d’alimentation de l’IA.
* Plusieurs entreprises de hautes technologies insistent sur la nécessité de donner à ces démarches un cadre propre d’outils non partageables avec l’extérieur.
* Enfin, plusieurs participants insistent sur les différences d’approches de l’IA en fonction des continents(Chine, USA, Europe) qui mettent en lumière une sensibilité différente quant à la question de la souveraineté des pays et des organisations sur les données et les outils.

+++++++++++++++++++++++++

La prochaine réunion de CIME aura lieu le 19 novembre 2025 sur le thème du Leadership