



---

# L'IA & LE MONDE DU TRAVAIL 1 AN APRES

---

Mercredi 11 février 2026

Paris, Ministères Sociaux 14, avenue Duquesne 75007 Paris

Synthèse réalisée par Thierry CUIROT, [Classe Digitale](#), avec l'assistance d'outils d'intelligence artificielle.

# Intervenants

[Jean-Pierre FARANDOU](#), ministre du Travail et des Solidarités, France

[Sanjeev SINGLA](#), ambassadeur d'Inde en France & Monaco

[Marina Elvira CALDERONE](#), ministre du Travail et des Politiques sociales, Italie

[Antoine SAINT-DENIS](#), délégué aux affaires européennes et internationales, Secrétariat général, Ministères sociaux

[Stefano SCARPETTA](#), directeur de l'Emploi, du Travail et des Affaires sociales, OCDE

[Janine BERG](#), cheffe de l'unité Institutions du travail effectives, Observatoire de l'IA et du travail dans l'économie numérique, OIT

[Emmanuelle LEON](#), professeure associée en travail et relations humaines et directrice scientifique de la chaire « Réinventer le Travail », Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP)

[Audrey RICHARD](#), présidente, Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH)

[Petra PIRKLOVA](#), analyste, unité Futur du Travail, Direction générale de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Inclusion, Commission européenne

[Enrique FERNANDEZ MACIAS](#), chercheur coordinateur de l'équipe Emploi et compétences, Centre de recherche de l'UE

[Isabelle SCHÖMANN](#), secrétaire générale adjointe, Confédération européenne des syndicats

[Angelica SALVI DEL PERO](#), conseillère auprès du directeur de l'emploi, du travail et des affaires sociales, OCDE

[Sher VERICK](#), chef de l'unité Stratégies pour l'emploi, département Politique de l'emploi, OIT

[Wiebke WEIGER](#), cheffe de division « Enjeux fondamentaux de la société numérique du travail », direction générale « Travail numérique et société », Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales, Allemagne

[Mary JONES](#), directrice de la stratégie et de la préparation à l'IA, ministère des Sciences, de l'Innovation et de la Technologie, UK

[Massimo TEMUSSI](#), directeur général des politiques actives du marché du travail, des services de l'emploi et des incitations à l'emploi, ministère du Travail et des Politiques sociales, Italie

[Paula MONTAGNER](#), secrétaire générale adjointe aux statistiques et aux études du travail, Secrétariat exécutif du ministère du Travail et de l'Emploi, Brésil

[Yann FERGUSON](#), directeur scientifique, LaborIA, France

[Vincent MANDINAUD](#), chargé de mission, Département Capitalisation et Développement des Connaissances, ANACT

[Aurélie SIMARD](#), directrice du Centre d'expertise, INRIA, France et coordinatrice du Réseau des Labs

[Charles-Louis MOLGO](#), chef de projets RSE, grandes transitions, dialogue social, IA, délégation aux affaires européennes et internationales, Ministères sociaux

[Roxana RUGINA](#), déléguée générale, Impact AI

[Sylvain REYMOND](#), délégué général, Les entreprises s'engagent

[Jean-Christophe SCIBERRAS](#), coordinateur du Global Deal France

[Marion PINTAUX](#), dirigeante de l'entreprise Les Aventuriers du Biscuit (PME)

[Jean-Come RENAUDIN](#), directeur de l'École Data & IA, Schneider Electric

[Jules BAYLE](#), responsable affaires publiques, SAGE

[David GIFFARD](#), directeur de l'Innovation, Groupe SOS

[Hélène BAUDUIN](#), chef de projets Compétences, DRH Groupe, EDF

[Cristina LUNGHI](#), fondatrice, association Arborus

[Yan PATAKI](#), DRH Sodexo France, Groupe Sodexo

# Executive Summary

## L'IA & le monde du travail – 1 an après

Paris, 11 février 2026

Un an après le Sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle, cette conférence internationale a permis d'évaluer les transformations concrètes induites par l'IA sur l'économie, l'emploi et les organisations de travail. Les échanges entre responsables publics, organisations internationales, partenaires sociaux, chercheurs et entreprises convergent vers un constat partagé : l'IA est désormais une réalité opérationnelle qui transforme en profondeur les tâches, les compétences et les modes de management, sans provoquer à ce stade de destruction massive d'emplois.

### 1. Des impacts réels mais différenciés

Les gains de productivité sont déjà perceptibles, y compris dans les PME, notamment grâce à l'IA générative. Toutefois, les impacts restent différenciés selon les secteurs et les niveaux de qualification. Les métiers qualifiés de bureau sont particulièrement exposés aux outils génératifs, tandis que d'autres activités expérimentent surtout des formes accrues de gestion algorithmique et de surveillance. Les bénéfices demeurent inégalement répartis et encore partiellement mesurables.

### 2. Des risques à encadrer

Les risques identifiés sont clairs : intensification du travail, opacité des décisions, biais algorithmiques, atteintes potentielles à la vie privée et accroissement des inégalités. La qualité de la gouvernance – au sein des entreprises comme au niveau national et européen – apparaît déterminante pour faire de l'IA un facteur de progrès économique et social.

### 3. Compétences, dialogue social et données : trois priorités stratégiques

Un consensus fort se dégage autour de trois leviers :

- **Investir massivement dans les compétences**, avec des objectifs ambitieux de formation à l'horizon 2030, afin d'anticiper les mutations des métiers et prévenir les décrochages.
- **Renforcer le dialogue social**, pour associer les partenaires sociaux à la conception et au déploiement des outils d'IA et garantir une appropriation collective.
- **Produire des données solides et comparables**, grâce aux observatoires nationaux et aux travaux de recherche, afin d'objectiver les impacts réels et orienter les politiques publiques.

### 4. Vers une IA responsable et inclusive

Dans les entreprises, l'IA responsable s'impose désormais comme un impératif stratégique. Gouvernance centralisée, comités éthiques, audits, formation généralisée, dialogue social structuré : les organisations pionnières montrent que la confiance repose sur la transparence, la protection des données et le maintien d'une supervision humaine.

L'égalité professionnelle et l'inclusion demeurent des enjeux clés, notamment pour prévenir les biais et assurer un accès équitable aux opportunités créées par l'IA.

### Conclusion

L'intelligence artificielle constitue un levier majeur de compétitivité, d'innovation et de modernisation de l'action publique. Toutefois, son impact sur le monde du travail dépendra avant tout des choix collectifs opérés aujourd'hui en matière de gouvernance, de formation et de dialogue social. La transformation est engagée ; sa trajectoire reste à piloter.

# Ouverture



## Jean-Pierre FARANDOU, ministre du Travail et des Solidarités, France

À l'occasion de la journée « L'IA & le monde du travail – 1 an après », organisée le 11 février 2026 à Paris, le ministre du Travail et des Solidarités, Jean-Pierre Farandou, a rappelé l'ambition française et européenne en matière d'intelligence artificielle appliquée au travail. Il a souligné la continuité entre l'initiative lancée l'an passé et la dynamique internationale actuelle, insistant sur le caractère global et sans frontières de l'IA.

Le ministre a dressé un premier bilan marqué par l'essor rapide de l'IA générative et par l'engagement croissant des entreprises, notamment à travers des chartes de gouvernance et des démarches de dialogue social. Il a salué la mobilisation d'acteurs publics et privés, ainsi que la signature d'engagements volontaires par de nombreuses entreprises, contribuant à structurer un cadre de confiance.

Sur le plan économique, il a rappelé l'enjeu central de compétitivité pour la France et l'Europe. Si les grandes entreprises disposent déjà de ressources pour intégrer ces technologies, les PME nécessitent un accompagnement renforcé via les branches professionnelles, les réseaux consulaires et les organisations patronales afin d'éviter tout décrochage.

La formation constitue le deuxième pilier stratégique. L'objectif est massif : former des millions de salariés d'ici 2030. Cela suppose une mobilisation des dispositifs existants, du compte personnel de formation à l'apprentissage, en passant par les politiques en faveur des demandeurs d'emploi. L'anticipation des évolutions des métiers, des compétences et des qualifications doit primer sur une logique de réaction subie.

Le ministre a également insisté sur les enjeux éthiques, sociaux et énergétiques liés à l'IA : transparence des algorithmes, gestion des données, impacts sur l'emploi, consommation énergétique des infrastructures. Ces sujets doivent être débattus sans tabou dans le cadre du dialogue social.

Enfin, il a replacé l'IA dans une perspective géopolitique. Face aux investissements massifs des États-Unis et de la Chine, la France et l'Europe doivent renforcer leur souveraineté technologique, soutenir leurs écosystèmes d'innovation et développer des solutions maîtrisées, conformes à leurs intérêts stratégiques.

**Ce qu'il faut retenir :** faire de l'intelligence artificielle un levier de compétitivité, de compétences et de souveraineté, en l'intégrant de manière responsable et anticipée dans l'ensemble du monde du travail.

## Sanjeev SINGLA, ambassadeur d'Inde en France & Monaco

À l'occasion du premier anniversaire du Sommet de Paris sur l'intelligence artificielle, et alors que l'Inde s'apprête à accueillir la seconde édition de l'AI Summit, l'ambassadeur d'Inde en France a souligné le passage d'une phase d'engagement politique à une phase d'impact concret. Il a rappelé que l'IA constitue une transformation structurelle majeure, appelée à remodeler les marchés du travail, les systèmes de gouvernance et l'organisation même du travail.

Si l'IA promet des gains de productivité significatifs, ceux-ci demeurent inégalement répartis et encore insuffisamment visibles à grande échelle. L'enjeu central n'est donc plus l'adoption technologique, mais la diffusion équitable de ses bénéfices. L'Inde illustre cette dynamique : près de la moitié des entreprises ont déjà déployé des cas d'usage en production, marquant un passage de l'expérimentation à l'industrialisation, tout en soulignant la nécessité d'investissements complémentaires en compétences, gouvernance et transformation organisationnelle.

L'ambassadeur a structuré son propos autour de trois priorités : inclusion, confiance et préparation. L'Inde défend une vision de « l'IA pour tous », considérée comme un bien public au service du développement et de la participation économique. Cette approche repose notamment sur des infrastructures publiques numériques robustes et sur une architecture de gouvernance des données conciliant innovation et protection des droits.

Il a également insisté sur la responsabilité des décideurs publics et privés pour garantir transparence, équité et respect des droits des travailleurs face à la montée de la gestion algorithmique. Enfin, il a mis en avant l'importance stratégique de la coopération internationale, en particulier entre l'Inde et la France, pour promouvoir une innovation éthique et renforcer la souveraineté numérique.

**Ce qu'il faut retenir :** l'IA ne transformera positivement le monde du travail que si son déploiement repose sur l'inclusion, la confiance et un investissement massif dans les compétences.

## Marina Elvira CALDERONE, ministre du Travail et des Politiques sociales, Italie

Marina Elvira Calderone, ministre du Travail et des Politiques sociales d'Italie, a inscrit son intervention dans une vision stratégique et responsable du développement de l'intelligence artificielle appliquée au monde du travail. Elle a souligné que l'IA ne doit pas être perçue uniquement comme une innovation technologique, mais comme une transformation structurelle touchant l'organisation du travail, les compétences et le capital humain.

La ministre a mis en avant l'importance d'un dialogue constant entre pouvoirs publics, partenaires sociaux et acteurs économiques afin d'anticiper les impacts de l'IA, d'en maximiser les opportunités et d'en maîtriser les risques. L'Italie a ainsi engagé une large consultation pour encadrer l'implémentation de l'IA dans le marché du travail, avec un cadre à la fois stratégique et opérationnel.

Elle a insisté sur le rôle central de la formation, de l'orientation et du développement des compétences pour accompagner les transitions professionnelles. L'IA doit être un levier d'inclusion sociale, facilitant l'accès à l'emploi et l'adéquation entre l'offre et la demande de travail.

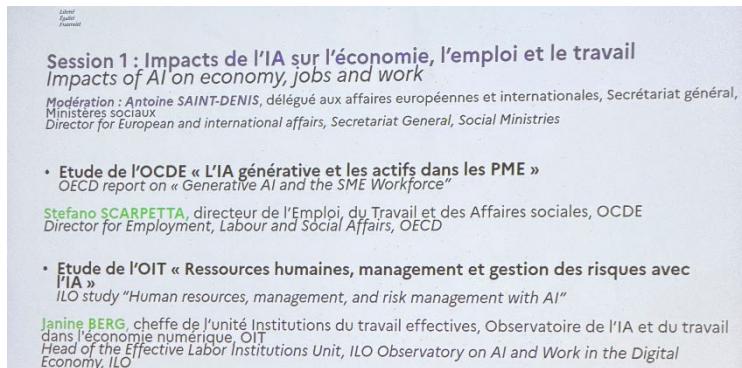
Enfin, Marina Calderone a rappelé que la dimension humaine doit rester au cœur de toute stratégie en matière d'intelligence artificielle, afin de garantir une innovation au service des personnes et d'un développement équilibré à l'échelle nationale et internationale.

**Ce qu'il faut retenir :** l'intelligence artificielle doit être déployée dans une approche responsable et concertée, centrée sur l'humain, les compétences et l'inclusion dans le monde du travail.

# Session 1 : Impacts de l'IA sur l'économie, l'emploi et le travail

## Etude de l'OCDE « L'IA générative et les actifs dans les PME »

Stefano SCARPETTA, directeur de l'Emploi, du Travail et des Affaires sociales, OCDE



Session 1 : Impacts de l'IA sur l'économie, l'emploi et le travail  
Impacts of AI on economy, jobs and work  
Modération : Antoine SAINT-DENIS, délégué aux affaires européennes et internationales, Secrétariat général, Ministères sociaux  
Director for European and international affairs, Secretariat General, Social Ministries

- Etude de l'OCDE « L'IA générative et les actifs dans les PME »  
OECD report on « Generative AI and the SME Workforce »
- Stefano SCARPETTA, directeur de l'Emploi, du Travail et des Affaires sociales, OCDE  
Director for Employment, Labour and Social Affairs, OECD
- Etude de l'OIT « Ressources humaines, management et gestion des risques avec l'IA »  
ILO study "Human resources, management, and risk management with AI"
- Janine BERG, cheffe de l'unité Institutions du travail effectives, Observatoire de l'IA et du travail dans l'économie numérique, OIT  
Head of the Effective Labor Institutions Unit, ILO Observatory on AI and Work in the Digital Economy, ILO



Stefano Scarpetta, directeur de l'Emploi, du Travail et des Affaires sociales à l'OCDE, présente les premiers enseignements des travaux récents de l'OCDE sur l'impact de l'intelligence artificielle dans les entreprises, en particulier les PME. Il souligne que l'adoption de l'IA progresse rapidement et que près de la moitié des entreprises interrogées en perçoivent déjà des gains de performance significatifs, notamment en matière de productivité et d'organisation du travail. Toutefois, ces effets positifs s'accompagnent de défis importants : pénurie de compétences, coûts d'implémentation, incertitudes juridiques et enjeux liés à la propriété intellectuelle.

L'IA ne se traduit pas, à ce stade, par une destruction massive d'emplois, mais plutôt par des transformations profondes des tâches et des métiers. L'enjeu central réside dans l'adaptation des compétences. Les entreprises les plus avancées recherchent davantage de compétences analytiques, numériques et techniques, mais aussi des compétences transversales – créativité, esprit critique, capacité d'innovation – qui deviennent différenciantes.

Stefano Scarpetta alerte également sur la montée de la gestion algorithmique. Si ces outils peuvent améliorer la performance et la coordination, ils comportent des risques d'intensification du travail et de perte d'autonomie s'ils ne sont pas encadrés. Il insiste sur la nécessité d'associer les travailleurs, de renforcer le dialogue social et de mettre en place des cadres de gouvernance adaptés.

Enfin, il appelle à des politiques publiques actives : investissement massif dans la formation, accompagnement des transitions professionnelles, soutien ciblé aux PME et dispositifs favorisant une adoption responsable et inclusive de l'IA.

**Ce qu'il faut retenir :** l'IA constitue un levier majeur de performance et d'innovation, à condition d'investir dans les compétences, d'encadrer ses usages et d'accompagner socialement les transformations qu'elle induit.

Ressource : [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/11/generative-ai-and-the-sme-workforce\\_83bafdfb/2d08b99d-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/11/generative-ai-and-the-sme-workforce_83bafdfb/2d08b99d-en.pdf)

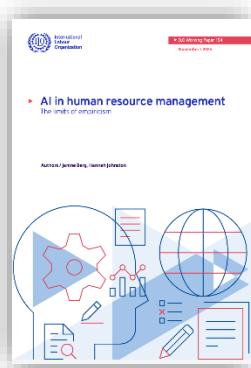
## Etude de l’OIT « Ressources humaines, management et gestion des risques avec l’IA »

Janine BERG, cheffe de l’unité Institutions du travail effectives, Observatoire de l’IA et du travail dans l’économie numérique, OIT

Lors de son intervention dans le cadre de l’étude de l’OIT sur les ressources humaines, le management et la gestion des risques liés à l’IA, Janine Berg analyse les effets concrets des technologies d’IA sur l’organisation du travail. Elle souligne que ces outils s’inscrivent dans une dynamique ancienne de rationalisation managériale – recrutement, évaluation, rémunération, supervision – mais avec une capacité accrue d’automatisation et de généralisation à grande échelle.

Elle met en garde contre une vision strictement techniciste de l’IA : la performance d’un système dépend étroitement des données utilisées et des objectifs programmés. Définir ce qu’est un « bon candidat » ou un « bon employé » suppose des choix normatifs souvent implicites. Des exemples empiriques montrent que des outils de recrutement peuvent reproduire, voire amplifier, des biais existants lorsque les critères sont mal définis ou insuffisamment interrogés.

L’usage de l’IA dans les processus de rémunération et d’évaluation pose également un enjeu majeur de transparence. Alors que les politiques publiques ont promu ces dernières années une plus grande clarté des critères de gestion, certains systèmes algorithmiques introduisent une opacité nouvelle, difficilement contestable par les travailleurs. Les décisions automatisées peuvent ainsi s’écartier des intentions initiales des concepteurs.



Janine Berg insiste enfin sur la responsabilité des entreprises dans la conception et le déploiement de ces outils. Le recours à des prestataires externes ne dispense pas d’une compréhension fine des logiques algorithmiques. Or, beaucoup d’organisations ne disposent pas des compétences internes suffisantes pour évaluer les risques sociaux et organisationnels associés.

**Ce qu’il faut retenir :** l’IA en gestion des ressources humaines n’est ni neutre ni autonome – ses effets dépendent des choix humains qui président à sa conception, à ses données et à ses finalités.

Ressource : [https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-11/wp154\\_web.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-11/wp154_web.pdf)

## Interpréter les impacts de l’IA sur l’économie, l’emploi et le travail

Emmanuelle LEON, professeure associée en travail et relations humaines et directrice scientifique de la chaire « Réinventer le Travail », Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP)

Lors de son intervention au sein de la conférence « L’IA & le monde du travail – 1 an après », organisée le 11 février 2026 à Paris, Emmanuelle Léon propose une lecture nuancée des effets de l’intelligence artificielle sur l’emploi. S’appuyant sur la littérature économique, elle rappelle la prudence nécessaire face aux prédictions alarmistes d’automatisation massive, souvent contredites par les faits. Les travaux récents suggèrent qu’environ 20 % des emplois seraient fortement exposés à l’IA, mais l’exposition ne signifie pas substitution automatique : les gains de productivité pourraient, à ce stade, compenser les destructions potentielles.

Elle souligne toutefois les limites actuelles de mesure, tant en matière d’impact sur l’emploi que sur la productivité globale des facteurs, encore modestement affectée. Les entreprises peinent à démontrer un retour sur investissement à grande échelle, et nombre d’initiatives restent au stade expérimental. Trois hypothèses sont avancées : l’anticipation de gains futurs, l’instrumentalisation stratégique du discours sur l’IA, ou encore une transformation progressive encore difficilement quantifiable.

L’analyse doit selon elle se déplacer des métiers vers les tâches, en intégrant la distinction sociologique entre travail prescrit et travail réel. L’IA traite essentiellement le prescrit, sans capter les dimensions informelles, relationnelles

et organisationnelles qui assurent la continuité et la qualité du travail. Elle met également en garde contre l'intensification du travail, la standardisation des productions et les effets réputationnels liés à l'usage de l'IA, susceptibles d'affecter la perception de compétence et de créativité.

Enfin, elle appelle à structurer une gouvernance collective de l'IA, centrée sur les équipes de travail, la formation et la stratégie d'usage, afin de faire de cette transformation un levier maîtrisé plutôt qu'un facteur subi.

**Ce qu'il faut retenir :** l'IA transforme le travail moins par la disparition massive d'emplois que par une recomposition progressive des tâches, dont les effets dépendront avant tout des usages et des choix organisationnels.

## **Audrey RICHARD, présidente, Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH)**

Dans le cadre de la conférence « L'IA & le monde du travail – 1 an après », organisée le 11 février 2026 aux Ministères sociaux à Paris, Audrey Richard, présidente de l'ANDRH, a rappelé le rôle central des DRH face aux transformations induites par l'intelligence artificielle.

Représentant plus de 6 300 membres couvrant environ 12 millions de salariés, l'ANDRH observe une adoption déjà massive des outils d'IA, souvent utilisés de manière quotidienne mais encore insuffisamment structurée et gouvernée. Les DRH se considèrent en première ligne pour encadrer ces usages, notamment au regard des enjeux d'équité, d'éthique, de non-discrimination et de santé au travail.

Son premier point souligne que l'IA n'est pas socialement neutre : elle ne compense pas les écarts de compétences, elle tend à les amplifier. La maîtrise des outils suppose formation, esprit critique et capacité à formuler des requêtes pertinentes. Le risque principal n'est donc pas technologique, mais social et lié aux compétences.

Deuxièmement, elle relativise l'idée d'une automatisation massive et immédiate. En dehors de certains secteurs comme les centres d'appels, les gains de productivité restent limités et les usages dispersés. Pour produire un véritable impact, l'IA suppose une refonte profonde des processus organisationnels, exigeant temps et investissements.

Troisièmement, elle alerte sur la charge mentale. L'IA, censée alléger le travail, génère aussi anxiété et incertitudes quant à l'employabilité et à la capacité d'adaptation. L'accompagnement humain et la qualité de vie au travail deviennent donc des priorités stratégiques.

Enfin, elle insiste sur l'enjeu des compétences et de l'inclusion. Si les destructions d'emplois restent à ce stade largement anticipées plutôt que constatées, le risque de décrochage est réel, notamment face à l'illettrisme ou à l'illectronisme. Les RH ont un rôle stratégique, opérationnel et humain pour anticiper, former et sécuriser les parcours, en lien étroit avec les partenaires sociaux et le système éducatif.

**Ce qu'il faut retenir :** sans pilotage stratégique des compétences, de la formation et de l'accompagnement humain, l'IA risque d'accentuer les inégalités plutôt que de constituer un progrès social.

# L'avenir du travail : Eurobaromètre & feuille de route pour des emplois de qualité

Petra PIRKLOVA, analyste, unité Futur du Travail, Direction générale de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Inclusion, Commission européenne

Petra Pirkova, analyste à la Direction générale de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Inclusion de la Commission européenne, est intervenue lors de la session consacrée aux impacts de l'IA sur l'économie, l'emploi et le travail dans le cadre de la conférence « L'IA & le monde du travail – 1 an après ».

Elle a dressé un panorama équilibré des effets de l'intelligence artificielle sur le futur du travail. Selon elle, les technologies numériques et l'IA joueront un rôle central dans la transformation des organisations, avec des gains attendus en productivité, en compétitivité et en qualité de l'emploi. Elles peuvent également contribuer à renforcer la sécurité au travail et ouvrir de nouvelles opportunités professionnelles.



Toutefois, elle a souligné les risques associés : surveillance numérique accrue, gestion algorithmique opaque, biais et discriminations, atteintes potentielles à la vie privée et à l'autonomie des travailleurs. Elle a insisté sur la nécessité de garantir la transparence des systèmes d'IA et de protéger les droits fondamentaux dans le cadre professionnel.

Petra Pirkova a rappelé l'importance d'investir massivement dans les compétences et la formation afin d'accompagner les transitions professionnelles. Le dialogue social apparaît comme un levier essentiel pour instaurer la confiance, favoriser la compréhension mutuelle et associer les partenaires sociaux à la conception et au déploiement des outils d'IA.

Enfin, elle a mis en avant les initiatives européennes visant à promouvoir des emplois de qualité, une innovation responsable et une gouvernance de l'IA fondée sur des principes clairs, concertés et orientés vers l'intérêt général.

**Ce qu'il faut retenir :** l'IA constitue une opportunité majeure pour l'avenir du travail à condition d'en encadrer les usages par des règles claires, un investissement massif dans les compétences et un dialogue social renforcé.

Ressource : [https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/document/download/82975aa7-bdd6-4a64-b3e3-82433901f8f7\\_en?filename=Quality-Jobs-Roadmap\\_Communication\\_2025.pdf](https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/document/download/82975aa7-bdd6-4a64-b3e3-82433901f8f7_en?filename=Quality-Jobs-Roadmap_Communication_2025.pdf)

## Rapport AIM-WORK sur l'IA sur le lieu de travail, la surveillance numérique et la gestion algorithmique

Enrique FERNANDEZ MACIAS, chercheur coordinateur de l'équipe Emploi et compétences, Centre commun de recherche de l'UE

Intervenant lors de la session consacrée au rapport AIM-WORK, Enrique Fernandez Macias analyse l'impact concret de l'intelligence artificielle sur le travail en Europe, en s'appuyant sur des données empiriques du Centre commun de

recherche de l'UE. Il souligne que, contrairement aux discours centrés sur la substitution massive d'emplois, les effets observés concernent davantage la transformation des tâches que la disparition des postes.

L'IA est principalement déployée dans les activités de bureau et les fonctions qualifiées, notamment pour l'analyse, la production de contenus et l'automatisation partielle de processus cognitifs. Toutefois, son usage s'étend aussi aux secteurs manuels et aux services via des outils de suivi, de planification et de contrôle. Une part significative des travailleurs européens voit ainsi certaines de leurs tâches évaluées, guidées ou automatisées par des systèmes algorithmiques.

L'intervenant insiste sur la montée de la gestion algorithmique et de la surveillance numérique, qui modifient l'organisation du travail, l'autonomie et les conditions d'exercice. Ces évolutions peuvent accroître l'efficacité et la qualité, mais elles sont également associées, dans certains cas, à une intensification du travail, à davantage de stress et à une dégradation perçue des conditions de travail.

Il observe que les effets de l'IA sont différenciés selon les métiers : les professions intellectuelles, la finance ou les services administratifs sont fortement exposés aux outils génératifs, tandis que les travailleurs des plateformes ou des secteurs logistiques expérimentent surtout des formes accrues de contrôle algorithmique. L'enjeu n'est donc pas uniquement technologique, mais organisationnel et social.

**Ce qu'il faut retenir :** l'IA transforme en profondeur le contenu et la gouvernance du travail en Europe, avec des effets ambivalents sur la qualité de l'emploi et les conditions de travail.

Ressources : [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/employment/algorithmic-management-and-digital-monitoring-work\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/employment/algorithmic-management-and-digital-monitoring-work_en)

## Commentaires

### Isabelle SCHÖMANN, secrétaire générale adjointe, Confédération européenne des syndicats

Lors de son intervention au Sommet « L'IA & le monde du travail – 1 an après », Isabelle Schömann, secrétaire générale adjointe de la Confédération européenne des syndicats (CES), a plaidé pour un encadrement législatif renforcé de l'intelligence artificielle en milieu professionnel. Elle souligne que, malgré certaines avancées institutionnelles – notamment la mobilisation du Parlement européen –, les équilibres restent fragiles face aux pressions en faveur de la déréglementation au nom de la compétitivité.

La CES demande que l'IA et les algorithmes cessent d'être considérés comme de simples produits du marché intérieur et soient soumis à des normes sociales minimales européennes. L'objectif est de permettre aux partenaires sociaux de s'approprier pleinement ces enjeux par la négociation collective, sur la base d'un socle législatif solide. Elle alerte sur les risques liés à l'affaiblissement potentiel de l'AI Act et du cadre européen de protection des données (RGPD).

Isabelle Schömann insiste sur la nécessité d'ancrer dans la loi le principe d'une IA centrée sur l'humain. Elle constate que, dans les faits, les algorithmes organisent le travail, influencent les recrutements, les évaluations et les licenciements, et intensifient les cadences, générant stress et risques psychosociaux. La formation des travailleurs est essentielle, mais doit s'inscrire dans le temps de travail et s'accompagner d'une gouvernance partagée au sein des entreprises.

Enfin, elle appelle à un sursaut politique européen pour garantir la souveraineté numérique, protéger la démocratie face aux dérives informationnelles et placer l'investissement humain au cœur des stratégies d'innovation.

**Ce qu'il faut retenir :** sans cadre législatif européen ambitieux et une gouvernance sociale forte, l'intelligence artificielle risque d'affaiblir les droits des travailleurs et les fondements démocratiques au profit d'une compétitivité dérégulée.

## Conclusion de la session 1

### « Impacts de l'IA sur l'économie, l'emploi et le travail »

La session 1 a souligné que l'IA constitue un puissant levier de performance et de compétitivité, avec des gains déjà perceptibles en matière de productivité et d'organisation, y compris dans les PME. À ce stade, elle ne provoque pas de destruction massive d'emplois, mais transforme en profondeur les tâches, les métiers et les modes de management.

Les impacts sont ambivalents : amélioration potentielle de la qualité et de l'efficacité du travail, mais aussi risques d'intensification, de surveillance accrue, de biais algorithmiques et d'opacité décisionnelle. Les effets diffèrent selon les secteurs et les niveaux de qualification, avec un risque réel d'accentuation des inégalités.

La qualité de la gouvernance – dans l'entreprise comme au niveau européen – apparaît déterminante pour faire de l'IA un facteur de progrès économique et social.

**Le point qui me paraît le plus essentiel, c'est qu'un consensus fort émerge sur la priorité à accorder aux compétences et à la formation.**

## Session 2 : Retours d'expérience sur le réseau d'observatoires de l'IA au travail mis en place dans le cadre du Sommet IA

### Un an de vie du réseau des Observatoires

**Sher VERICK**, chef de l'unité Stratégies pour l'emploi, département Politique de l'emploi, OIT

Lors de son intervention au Sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle, Sher Verick (OIT) souligne que l'IA transforme en profondeur les marchés du travail et nécessite un suivi structuré et international. Il met en avant le rôle des observatoires nationaux pour analyser les impacts sur l'emploi, les compétences et la productivité, tout en reconnaissant la difficulté des comparaisons entre pays en raison de contextes institutionnels différents.

Il insiste sur l'importance du dialogue social, de l'implication des partenaires sociaux et de l'accompagnement des entreprises, notamment des PME. Enfin, il appelle à renforcer la production de données et l'évaluation pour objectiver les effets réels de l'IA et orienter les politiques publiques.

**Ce qu'il faut retenir** : face aux transformations liées à l'IA, un suivi rigoureux, concerté et fondé sur des données est indispensable pour éclairer l'action publique.

### Travaux et constats des Observatoires



**Wiebke WEIGER**, cheffe de division « Enjeux fondamentaux de la société numérique du travail », direction générale « Travail numérique et société », Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales, Allemagne

Wiebke Weiger a présenté l'approche allemande au sein du réseau des observatoires de l'IA au travail. Elle a insisté sur une idée clé : l'IA est avant tout un enjeu organisationnel et social, qui doit être pensé en lien étroit avec les partenaires sociaux et les réalités de terrain.

Faute de données consolidées, l'Allemagne a privilégié des projets pilotes concrets dans différentes entreprises afin d'identifier les usages réels et leurs impacts. Des lignes directrices ont été co-construites pour aider les organisations, notamment les PME, à intégrer l'IA en cohérence avec leur modèle économique, leurs processus et les compétences des salariés.

Des espaces d'expérimentation permettent également de tester des solutions d'IA et d'en mesurer les effets pratiques. L'administration elle-même s'applique ces principes pour améliorer ses services.

**Ce qu'il faut retenir :** en Allemagne, l'intégration réussie de l'IA repose sur l'expérimentation, le dialogue social et l'adaptation aux réalités organisationnelles.

## **Mary JONES, directrice de la stratégie et de la préparation à l'IA, ministère des Sciences, de l'Innovation et de la Technologie, Royaume-Uni**

Mary Jones, directrice de la stratégie et de la préparation à l'IA au sein du Department for Science, Innovation and Technology, a présenté l'approche britannique du futur du travail, articulée autour d'une stratégie nationale visant à capter pleinement les opportunités de l'intelligence artificielle. Le « Opportunities Action Plan » repose sur un renforcement massif des infrastructures (data centers, capacités de calcul, accès aux données) et sur un investissement soutenu dans les compétences, avec plus d'un million de formations déjà déployées.

Elle souligne une situation contrastée : si l'adoption de l'IA par les entreprises a doublé depuis 2023, seule une entreprise sur cinq en fait un usage significatif, tandis que des signaux de recul des recrutements débutants apparaissent. Pour répondre à ces incertitudes, le Royaume-Uni a créé une unité dédiée au suivi des impacts économiques et sociaux de l'IA, fondée sur trois principes : préserver la dignité liée au travail, garantir un partage équitable des bénéfices et promouvoir une adoption responsable génératrice de productivité et d'emplois de qualité.

Un objectif central structure cette stratégie : former 10 millions de travailleurs d'ici 2030 grâce à un partenariat public-privé ambitieux, afin d'assurer une transition inclusive et maîtrisée.

**Ce qu'il faut retenir :** le Royaume-Uni combine investissement, observation et montée en compétences pour faire de l'IA un levier de compétitivité et de justice sociale.

## **Massimo TEMUSSI, directeur général des politiques actives du marché du travail, des services de l'emploi et des incitations à l'emploi, ministère du Travail et des Politiques sociales, Italie**

Massimo Temussi présente la stratégie italienne d'intégration de l'intelligence artificielle dans les politiques de l'emploi, structurée en trois volets complémentaires.

D'abord, un observatoire analyse les transformations des métiers, des compétences et de la régulation du travail afin d'éclairer la décision publique par des données et des recommandations. Ensuite, une plateforme nationale unifiée regroupe pour la première fois services sociaux, services publics et privés de l'emploi, organismes de formation, entreprises et citoyens, offrant une vision consolidée du marché du travail et de puissantes capacités d'analyse.

Enfin, un outil d'IA, conçu comme un coach virtuel, accompagne les usagers dans l'orientation, la recherche d'emploi et la préparation des candidatures, selon une logique évolutive fondée sur les retours utilisateurs.

L'objectif est de mieux mesurer l'impact de l'IA, cibler les secteurs les plus exposés et moderniser durablement l'action publique en matière d'emploi.

**Ce qu'il faut retenir :** l'Italie combine observatoire stratégique, plateforme intégrée et IA opérationnelle pour transformer en profondeur ses politiques actives du marché du travail.

## **Paula MONTAGNER, secrétaire générale adjointe aux statistiques et aux études du travail, Secrétariat exécutif du ministère du Travail et de l'Emploi, Brésil**

Paula Montagner a présenté la stratégie du Brésil pour accompagner l'impact de l'intelligence artificielle sur le marché du travail. Le pays déploie un plan national axé sur le développement des infrastructures, l'intégration de l'IA – notamment générative – dans les secteurs productifs et l'adaptation des formations universitaires et professionnelles.

Le ministère concentre son action sur les publics vulnérables, en développant des politiques de montée en compétences et de reconversion, appuyées sur des données statistiques renforcées. Une plateforme centralise les informations sur les qualifications et les opportunités d'emploi afin de faciliter l'accès aux services publics de l'emploi dans un contexte de fortes inégalités territoriales et sociales.

Des études sont également menées pour anticiper les risques et garantir le respect des droits du travail, en concertation avec les partenaires sociaux.

**Ce qu'il faut retenir :** le Brésil structure une réponse coordonnée, fondée sur les données, la formation et le dialogue social, pour sécuriser les transitions professionnelles liées à l'IA.

## **Yann FERGUSON, directeur scientifique, LaborIA, France**

Yann Ferguson présente la démarche de LaborIA, initiative conjointe visant à analyser concrètement l'impact de l'intelligence artificielle sur le travail. Il souligne que la majorité des études existantes portent sur l'exposition théorique des métiers à l'IA, à partir de projections de compétences. À l'inverse, LaborIA adopte une approche empirique, fondée sur l'observation directe des situations de travail, des échanges avec salariés, managers et représentants du personnel.

L'objectif n'est pas de prédire les transformations futures, mais de comprendre ce que signifie, aujourd'hui, travailler avec l'IA. Les travaux se structurent autour de trois axes : conditions de travail, compétences et formation, et dialogue social. Une attention particulière est portée à des secteurs clés, comme l'industrie – déjà familière de l'automatisation – et les secteurs créatifs, dont l'exposition à l'IA s'est révélée plus forte que prévu avec l'essor de l'IA générative.

LaborIA traite également des enjeux transversaux tels que le recrutement algorithmique et l'inclusion. L'un des constats majeurs concerne les PME, souvent démunies face à l'intégration rapide de l'IA générative, utilisée de manière informelle par les salariés, sans stratégie organisationnelle claire. L'enjeu dépasse la simple accélération individuelle de la productivité : il s'agit de comprendre les effets collectifs et organisationnels, notamment la substitution croissante des interactions humaines par des interactions homme-machine.

**Ce qu'il faut retenir :** plutôt que d'anticiper abstrairement l'avenir du travail, LaborIA observe le réel pour comprendre comment l'IA transforme concrètement les organisations, les collectifs et les conditions de travail.

## **Vincent MANDINAUD, chargé de mission, Département Capitalisation et Développement des Connaissances, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)**

Vincent Mandinaud, chargé de mission à l'ANACT, souligne que l'intelligence artificielle constitue un enjeu encore émergent pour le monde du travail, nécessitant exploration, expérimentation et montée en compétences avant tout

déploiement à grande échelle. Si les impacts en matière de productivité et de compétitivité sont largement discutés, il insiste sur la nécessité de recentrer le débat sur le dialogue social et les conditions de travail.

Les enseignements tirés de la digitalisation montrent que l'IA peut aussi bien améliorer que dégrader les conditions de travail selon les modalités de mise en œuvre. Dès lors, une IA responsable suppose une organisation elle-même responsable, fondée sur la confiance et la capacité d'agir des acteurs concernés. Le dialogue social apparaît comme une pierre angulaire, bien qu'encore balbutiant : les procédures d'information-consultation sont inégalement appliquées et les accords existants restent centrés sur les compétences, laissant en retrait les enjeux de santé au travail.

Les projets soutenus par l'ANACT mettent en évidence la nécessité d'impliquer les travailleurs et leurs représentants, d'articuler enjeux techniques et sociaux, et de former l'ensemble de la chaîne hiérarchique. Mandinaud défend ainsi un « dialogue social écologique », combinant dialogue institutionnel, dialogue professionnel au plus près du travail réel et dialogue technique avec les DSI et fournisseurs.

Les travaux engagés visent également à considérer l'IA à la fois comme outil de prévention des risques et comme objet de risques nouveaux : insécurité professionnelle, déqualification, perte de sens, surcharge cognitive, risques psychosociaux et fragilisation des collectifs. L'enjeu est de structurer une approche pluridisciplinaire associant partenaires sociaux, chercheurs et acteurs de la santé au travail pour mieux outiller les organisations.

**Ce qu'il faut retenir :** le déploiement réussi de l'IA passe par un dialogue social renforcé, une vigilance accrue sur les conditions de travail et une montée en compétences collective à tous les niveaux de l'organisation.

## Aurélie SIMARD, directrice du Centre d'expertise, INRIA, France et coordinatrice du Réseau des Labs créé lors du Sommet IA

Aurélie Simard présente le réseau international de laboratoires créé à l'issue du Sommet IA, conçu comme un réseau scientifique informel et non comme une nouvelle structure institutionnelle. Ce collectif réunit des laboratoires interdisciplinaires fortement ancrés dans les politiques publiques et connectés à leurs écosystèmes nationaux et internationaux.

Son ambition est de créer des synergies entre initiatives existantes, de structurer le dialogue entre recherche et action publique, et de diffuser largement les travaux sur l'IA au travail. L'approche repose sur l'analyse scientifique des transformations sociotechniques, afin « d'ouvrir la boîte noire » entre conception des politiques publiques et mesure de leurs impacts.

Trois axes structurent les travaux : transformations organisationnelles et qualité du travail, compétences et littératie en IA, et enjeux de gouvernance aux niveaux national et international. Le réseau, encore en consolidation, a vocation à s'élargir.

**Ce qu'il faut retenir :** un réseau scientifique international pour éclairer, par la recherche, les impacts de l'IA sur le travail et renforcer l'efficacité des politiques publiques.



## Conclusion de la Session 2

### « Retours d'expérience sur le réseau d'observatoires de l'IA au travail mis en place dans le cadre du Sommet IA »

Un an après sa création, le réseau des observatoires de l'IA au travail s'affirme comme un outil clé pour analyser, comparer et orienter les politiques publiques face aux transformations induites par l'intelligence artificielle. Les interventions ont mis en évidence une priorité commune : produire des données solides, expérimenter sur le terrain et évaluer concrètement les impacts sur l'emploi, les compétences et les conditions de travail.

Au-delà des stratégies nationales – plateformes intégrées, unités de suivi, outils d'IA d'accompagnement – un consensus se dégage sur le rôle central du dialogue social et de l'implication des partenaires sociaux, notamment pour soutenir les PME et prévenir les risques organisationnels et sociaux. L'articulation entre recherche, observation empirique et action publique apparaît déterminante pour une intégration maîtrisée de l'IA.

Un pilotage fondé sur les faits, l'expérimentation et le dialogue social est indispensable pour faire de l'IA un levier de transformation maîtrisée du travail.

# Session 3 : Le déploiement d'une IA responsable dans les entreprises et organisations

## Témoignages de réseaux d'entreprises

### Roxana RUGINA, déléguée générale, Impact AI



Roxana Rugina, déléguée générale d'Impact AI, présente l'évolution de l'adoption de l'intelligence artificielle responsable au sein des entreprises membres du collectif, qui fédère depuis 2017 une centaine d'organisations de tailles et de maturités variées. Elle souligne que l'IA responsable n'est plus perçue comme un simple label, mais comme un levier stratégique de performance et de confiance. L'émergence de cadres réglementaires nationaux et internationaux a accéléré la structuration des démarches de gouvernance, tout en complexifiant leur mise en œuvre, notamment pour les groupes opérant dans plusieurs juridictions et secteurs régulés.

L'observatoire d'Impact AI met en évidence une attente croissante des salariés : en 2025, 63 % des professionnels déclaraient souhaiter un cadre clair de gouvernance, assorti de preuves concrètes de transparence et de mise en action.

Le dialogue social, intégré dès l'amont des projets IA, apparaît comme un facteur clé d'appropriation et d'alignement avec les réalités métiers.

Face à la multiplication des principes et référentiels (OCDE, OIT, réglementations sectorielles), Impact AI se positionne comme un « traducteur » opérationnel, facilitant leur déclinaison en pratiques concrètes. L'un des enjeux majeurs identifiés est la littératie IA : les entreprises expriment une forte demande de formation et de sensibilisation, couvrant les dimensions éthiques, sociétales, réglementaires, de souveraineté et de protection des données. Les risques liés au shadow AI et à la confidentialité sont particulièrement saillants dans des secteurs sensibles comme la santé ou la finance.

Pour y répondre, le collectif a lancé les « Cafés de l'IA responsable », formats courts et adaptés aux contraintes des organisations, visant à libérer la parole et à accompagner des profils d'utilisateurs différenciés. L'approche est modulable selon la taille et les besoins des entreprises, afin d'ancrer durablement une culture de responsabilité dans les usages de l'IA.

**Ce qu'il faut retenir :** l'IA responsable devient un impératif stratégique et opérationnel, dont la réussite repose sur la gouvernance, la formation et l'appropriation collective au sein des entreprises.

### Sylvain REYMOND, délégué général, Les entreprises s'engagent

Sylvain Reymond rappelle que **Les entreprises s'engagent** fédère 110 000 entreprises autour de 13 thématiques d'intérêt général, dont l'IA inclusive. L'action repose sur une plateforme nationale et 2 000 initiatives territoriales annuelles, en lien avec l'État et France Travail.

si une majorité de salariés reconnaît le caractère stratégique de l'IA, 60 % expriment un stress face à sa mise en œuvre, d'où la nécessité d'un accompagnement structuré. Près de 900 entreprises sont déjà engagées dans des démarches exigeantes intégrant dialogue social, inclusion et transformation des compétences.

L'enjeu est désormais d'élargir la dynamique, notamment auprès des TPE-PME, via des actions de formation, des partenariats technologiques et des expérimentations favorisant la montée en compétences et l'égalité des chances, en particulier auprès des jeunes.

**Ce qu'il faut retenir :** le déploiement de l'IA doit être accompagné, inclusif et territorialisé pour bénéficier à toutes les entreprises et à tous les publics.

## Jean-Christophe SCIBERRAS, coordinateur du Global Deal France

Jean-Christophe Sciberras présente le Global Deal comme une initiative internationale visant à promouvoir une mondialisation responsable par le dialogue social. Il souligne que l'intelligence artificielle est désormais intégrée dans la négociation collective, à différents niveaux – mondial, européen et national – avec des accords récents incluant explicitement l'IA.

Ces accords cherchent à la fois à protéger les salariés (emploi, formation, transparence, données) et à sécuriser les entreprises face aux transformations organisationnelles induites par l'IA. La négociation permet aussi d'anticiper, de structurer les processus futurs et d'organiser le recours à l'expertise.

Même si ces démarches restent encore limitées à certaines entreprises pionnières, un effet de diffusion est en cours, favorisant l'appropriation progressive du sujet.

**Ce qu'il faut retenir :** l'IA devient un objet structurant du dialogue social, au service d'une transformation numérique encadrée et responsable.

## Témoignages d'entreprises



### Marion PINTAUX, dirigeante de l'entreprise Les Aventuriers du Biscuit (PME)

Marion Pintaux, fondatrice des **Aventuriers du Biscuit**, partage un retour d'expérience pragmatique sur l'intégration de l'intelligence artificielle au sein d'une TPE artisanale. Après 25 ans dans les médias, elle a créé son entreprise il y a plus de sept ans, opérant un virage audacieux vers l'artisanat alimentaire. Si elle imaginait initialement que l'IA transformerait en profondeur son activité, elle constate que dans un métier fondé sur le geste et le savoir-faire manuel, la technologie ne remplace pas l'humain.

L'IA s'est néanmoins révélée être un puissant levier d'optimisation. Elle intervient comme un outil d'accélération et d'amplification des compétences, notamment dans la gestion commerciale, la relation client et l'organisation interne. Dans un secteur événementiel où la réactivité est clé, elle permet de formuler rapidement des propositions pertinentes et structurées. En interne, elle contribue à formaliser les **Practices** (hygiène, sécurité, fiches techniques) et à structurer l'activité, y compris pour des équipes aux profils techniques non spécialisés en gestion.

Pour cette dirigeante, l'IA est un « ingrédient supplémentaire sur l'étagère » : un outil du quotidien, au service de l'efficacité, sans altérer la dimension artisanale du métier. Elle insiste enfin sur l'importance de la curiosité, de

l'esprit critique et de l'expérimentation progressive plutôt que sur une dépendance exclusive à la formation formelle.

**Ce qu'il faut retenir :** dans une TPE artisanale, l'IA ne remplace pas l'humain mais constitue un levier pragmatique d'efficacité, d'organisation et d'accélération au service du savoir-faire.

## Jean-Come RENAUDIN, directeur de l'École Data & IA, Schneider Electric

Jean-Côme Renaudin, directeur de l'École Data & IA chez Schneider Electric, présente une démarche structurée de déploiement d'une IA responsable fondée sur deux piliers : gouvernance et formation.

D'une part, le groupe a centralisé dès 2021 la gestion des projets IA afin de garantir des pratiques homogènes et maîtrisées. L'IA responsable est intégrée à la charte de confiance et s'appuie sur une équipe dédiée couvrant les risques IA, la cybersécurité et la protection des données. Des contrôles à chaque étape des projets, des audits et un comité éthique pluridisciplinaire assurent la conformité et la supervision des cas sensibles.

D'autre part, l'entreprise mise sur une formation massive pour favoriser l'adoption : formation obligatoire pour les experts, module de sensibilisation pour l'ensemble des 160 000 collaborateurs, et dispositifs spécifiques pour les partenaires sociaux afin d'aligner dialogue social et transformation technologique.

**Ce qu'il faut retenir :** chez Schneider Electric, l'IA responsable est conçue comme un levier de confiance et d'adoption, reposant sur une gouvernance centralisée et une montée en compétences à grande échelle.

## Jules BAYLE, responsable affaires publiques, SAGE

Lors de la session dédiée au déploiement d'une IA responsable dans les entreprises, Jules Bayle (Sage) a présenté une stratégie fondée sur l'anticipation et la montée en compétences continue. Depuis dix ans, l'entreprise investit dans la donnée, le cloud et la formation pour préparer l'intégration de l'IA.

Son approche place l'éthique en préalable à tout déploiement technologique, en lien avec les partenaires sociaux et les pouvoirs publics. L'IA est développée à partir de cas d'usage concrets, non comme une finalité en soi.

En interne, Sage privilégie des outils transparents et non biaisés, ainsi qu'un programme structuré de formation à l'IA générative, centré sur l'éthique et l'esprit critique. Cette cohérence interne vise à renforcer la confiance des PME et experts-comptables accompagnés par l'entreprise.

**Ce qu'il faut retenir :** une IA crédible et utile repose d'abord sur un socle éthique, des compétences solides et une application orientée vers des besoins concrets.

## David GIFFARD, directeur de l'Innovation, Groupe SOS

David Giffard, directeur de l'Innovation du Groupe SOS, souligne la complexité de déployer l'intelligence artificielle au sein d'une organisation aussi vaste et diverse, couvrant les secteurs social, sanitaire et médico-social, avec 180 métiers différents et près de deux millions de bénéficiaires. Le premier défi est celui de la formation massive et adaptée aux réalités très opérationnelles des équipes, aux niveaux de maturité hétérogènes.

Il insiste sur la sensibilité extrême des données traitées (santé, parcours de vie, données sociales), qui impose une vigilance éthique forte et une intermédiation humaine constante. L'IA ne peut être introduite sans cadre : une charte, une gouvernance claire et des mécanismes de contrôle ont été mis en place, dans une logique où la confiance n'exclut pas le contrôle.

L'accompagnement des équipes dépasse la simple formation : il s'agit d'entrer dans les pratiques quotidiennes, de revisiter les processus et de distinguer une « IA du quotidien » d'usages plus transformants. Cette transformation

s'opère à petite échelle, par métier, en tenant compte des écarts entre soignants de terrain et fonctions administratives.

La posture managériale est déterminante : dirigeants et encadrants doivent se former, incarner la démarche et communiquer de façon transparente pour instaurer un climat de sécurité. L'enjeu majeur reste le décalage entre la rapidité de l'innovation technologique et le temps long nécessaire à l'appropriation culturelle dans des métiers où la défiance est forte et l'adoption progressive.

**Ce qu'il faut retenir :** le déploiement responsable de l'IA dans le secteur social repose sur un cadre éthique solide, un accompagnement de proximité et une transformation culturelle progressive, portée par le management.

## Hélène BAUDUIN, chef de projets Compétences, DRH Groupe, EDF

Lors de son intervention au sein de la conférence « L'IA & le monde du travail – 1 an après », Hélène BAUDUIN, cheffe de projets Compétences à la DRH Groupe d'EDF, a présenté la stratégie du groupe en matière d'intelligence artificielle et ses impacts sur les métiers. Elle rappelle d'abord l'ampleur d'EDF, groupe international de près de 200 000 salariés, dont les ambitions en matière d'IA sont nécessairement à la hauteur de sa taille et de ses enjeux industriels.

Si l'IA est utilisée depuis longtemps dans les métiers techniques (maintenance prédictive, exploitation des infrastructures), la véritable rupture date de 2022 avec l'essor de l'IA générative, qui rend ces outils accessibles à l'ensemble des salariés. Face à cette démocratisation, EDF a défini des principes structurants : IA sécurisée, accessible à tous, non discriminatoire, de confiance et alignée avec sa raison d'être, notamment en matière de décarbonation.

L'entreprise a également engagé un dialogue social approfondi à tous les niveaux (CSE central et locaux), afin de lever les craintes et traiter l'IA comme une technologie structurante parmi d'autres, sans dramatisation excessive. L'acculturation constitue un axe majeur : e-learning, formations ciblées, serious games, accompagnement des dirigeants et communication conjointe RH-DSI visent à éviter toute fracture interne.

Enfin, l'enjeu central porte sur l'évolution des emplois à court et moyen terme, dans un contexte combinant IA générative, IA agentique et robotique. EDF engage ainsi des travaux de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), avec la difficulté méthodologique d'anticiper des transformations encore mouvantes.

**Ce qu'il faut retenir :** chez EDF, l'IA est abordée comme une transformation stratégique, encadrée par des principes responsables et un dialogue social structuré, avec un enjeu majeur d'anticipation des compétences et des métiers de demain.

## Egalité professionnelle et IA

### Cristina LUNGHI, fondatrice, association Arborus

Cristina Lunghi, fondatrice de Arborus, présente le bilan un an après le lancement de la charte pour une IA inclusive et du label certifié par Bureau Veritas, qui compte désormais près de 160 signataires.

Elle souligne les principaux défis : relier concrètement IA et ressources humaines, instaurer une gouvernance efficace entre RH et DSI, et lutter contre les biais persistants, notamment liés à la sous-représentation des femmes dans les métiers technologiques. L'enjeu central est de mesurer les impacts réels des algorithmes sur les personnes, au-delà de leur performance technique.

Des progrès sont constatés grâce aux audits, qui permettent d'identifier et de corriger les biais dans les processus RH (évaluation, promotion, rémunération, mobilité). L'exemple d'Orange montre qu'une IA plus inclusive peut aussi générer de la valeur économique.

**Ce qu'il faut retenir :** l'IA inclusive repose sur la mesure des biais, une gouvernance structurée et le maintien d'une responsabilité humaine dans toutes les décisions algorithmiques.

Ressource :

- <https://arborus.org/label/>
- <https://charteia.arborus.org/>

## Yan PATAKI, DRH Sodexo France, Groupe Sodexo

Yan Pataki, DRH de Sodexo France, rappelle que le groupe, fort de 27 000 collaborateurs en France, place la qualité de vie au travail, l'égalité et l'inclusion au cœur de sa mission. Signataire de la charte de l'IA inclusive, l'entreprise s'est dotée d'une politique d'IA responsable orientée vers l'appui opérationnel des équipes.

L'IA est utilisée pour faciliter le quotidien, notamment dans l'anticipation de l'affluence en restauration, et pour accompagner la transmission des compétences dans un contexte de fort renouvellement générationnel. Elle soutient également la progression de la parité, avec 40 % de femmes dans le management contre 30 % il y a dix ans.

Ce qu'il faut retenir : pour Sodexo, l'IA est un levier responsable au service de la performance, de la transmission et de l'égalité professionnelle.

## Conclusion de la session 3

### Le déploiement d'une IA responsable dans les entreprises et organisations

La Session 3 a mis en lumière une convergence forte : l'intelligence artificielle responsable s'impose désormais comme un impératif stratégique, organisationnel et social. Qu'il s'agisse des réseaux d'entreprises ou de grands groupes, tous soulignent la nécessité d'articuler gouvernance structurée, dialogue social et montée en compétences pour sécuriser les usages et instaurer la confiance.

Les cadres réglementaires et les référentiels internationaux ont accéléré la formalisation des démarches, tout en renforçant leur complexité, notamment pour les organisations multi-activités et multi-territoires. Face aux attentes croissantes des salariés – en quête de transparence, de garanties éthiques et de clarté –, le dialogue social apparaît comme un levier central d'appropriation et d'anticipation des transformations.

Les témoignages d'entreprises illustrent des trajectoires différencierées mais complémentaires : dans les PME comme dans les grands groupes, l'IA ne remplace pas l'humain, elle amplifie les compétences, structure les processus et soutient la performance. Partout, la formation massive, l'acculturation progressive et l'exemplarité managériale constituent des conditions de réussite.

Enfin, l'enjeu d'inclusion et d'égalité professionnelle rappelle que la performance technologique ne peut être dissociée de la responsabilité sociale : mesurer et corriger les biais, protéger les données sensibles et maintenir une supervision humaine sont des exigences structurantes.

**Le déploiement d'une IA responsable repose sur une gouvernance exigeante, un dialogue social actif et une montée en compétences collective, conditions indispensables d'une transformation durable et inclusive.**

## Conclusion globale

Un an après le Sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle, cette journée a confirmé que l'IA n'est plus une perspective théorique mais une réalité opérationnelle qui transforme déjà le travail, les organisations et les politiques publiques. Les échanges ont fait émerger un consensus clair : à ce stade, l'IA ne provoque pas de destruction massive d'emplois, mais engage une recomposition profonde des tâches, des compétences et des modes de management.

Les impacts apparaissent ambivalents. L'IA constitue un levier puissant de compétitivité, de productivité et d'innovation, y compris pour les PME, tout en soulevant des risques majeurs en matière de surveillance, d'intensification du travail, de biais algorithmiques et d'inégalités accrues. La qualité de la gouvernance – dans l'entreprise comme au niveau national et européen – s'impose comme un facteur déterminant pour orienter ces transformations vers le progrès économique et social.

Trois priorités structurent l'action : investir massivement dans les compétences, renforcer le dialogue social et produire des données solides pour éclairer les décisions. L'observation empirique, l'expérimentation et l'évaluation concrète des usages apparaissent indispensables pour dépasser les discours spéculatifs et accompagner les transitions professionnelles.

Enfin, la responsabilité éthique et sociale de l'IA s'affirme comme une exigence stratégique. Transparence, inclusion, protection des données et maintien d'un contrôle humain constituent les conditions d'une confiance durable.

**L'intelligence artificielle ne déterminera pas seule l'avenir du travail ; ce sont les choix collectifs de gouvernance, de formation et de dialogue social qui en feront un levier de compétitivité inclusive et durable.**

Note : La session 4 portant sur les « Echanges croisés entre partenaires sociaux sur la place de l'IA dans le monde du travail » n'est pas couverte par la présente synthèse.

## Classe Digitale

### Former aux compétences IA pour une transformation du travail maîtrisée, responsable et inclusive

Classe Digitale est un organisme de formation spécialisé dans l'accompagnement des professionnels et des organisations face aux transformations induites par l'intelligence artificielle. Notre mission s'inscrit pleinement dans les priorités mises en avant lors de la conférence « L'IA & le monde du travail – 1 an après » : investir massivement dans les compétences, sécuriser les usages et faire de l'IA un levier de performance durable plutôt qu'un facteur d'inégalités.

Nous concevons des formations 100 % digitales – classes virtuelles et modules e-learning – ou présentielles permettant aux entreprises d'accueillir rapidement leurs équipes tout en respectant leurs contraintes opérationnelles. Notre approche ne se limite pas à l'adoption technologique : elle vise l'appropriation concrète des outils d'IA dans les situations réelles de travail, en tenant compte des enjeux organisationnels, éthiques et managériaux.

### Traduire l'IA en impacts métiers mesurables

Sous l'impulsion de Thierry CUIROT, fondateur de Classe Digitale, diplômé en IA dès 1988 et engagé dans des initiatives nationales et internationales sur le « **Future of Work** », notre démarche repose sur quatre principes :

- **Outiller les professionnels** pour qu'ils deviennent acteurs de la transformation
- **Travailler sur des cas d'usage métiers concrets et immédiatement actionnables**, directement issus des situations réelles de travail, afin de transformer l'apprentissage en résultats opérationnels mesurables
- **Encadrer les usages** afin de limiter les risques (biais, opacité, shadow AI, protection des données)
- **Mesurer les effets** en matière de performance, de qualité et de conditions de travail

### Un engagement pour une IA responsable et un dialogue social éclairé

Conformément aux orientations défendues lors de la conférence, nous considérons que la réussite de l'IA passe par la gouvernance et le dialogue. Nos programmes intègrent les dimensions éthiques, réglementaires et sociales de l'IA : transparence des systèmes, responsabilité humaine dans la décision, inclusion et égalité professionnelle.

Signataire de la Charte de Déontologie des organismes de formation et de la Charte de la diversité, membre du collectif Impact AI, Classe Digitale s'engage pour un apprentissage inclusif et pour un usage responsable de l'intelligence artificielle dans les organisations.

### Former pour anticiper

Nos formations sont certifiantes, reconnues par France Compétences et finançable par le CPF.

- RS7283 - Développer la performance commerciale grâce à l'Intelligence Artificielle
- RS7286 - Adapter la stratégie SI au déploiement de solutions d'Intelligence Artificielle en entreprise
- RS7287 - Optimiser l'efficacité administrative et le support opérationnel avec l'Intelligence Artificielle
- RS7288 - Intégrer l'Intelligence Artificielle dans la conception et l'optimisation des actions marketing et communication
- RS7423 - Intégrer l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques en Ressources Humaines
- RS7424 - Gérer et transformer les processus de travail des équipes avec l'aide de l'IA (intelligence artificielle)

Notre ambition est claire : accompagner les entreprises, PME comme grands groupes, dans une montée en compétences structurée, afin que l'intelligence artificielle devienne un levier de compétitivité, d'innovation et de qualité du travail.

**Classe Digitale contribue à faire de l'IA une transformation pilotée, inclusive et responsable, au service des métiers et des personnes.**

<https://classe-digitale.fr/thematique/intelligence-artificielle/>