

**« IA : le travail réinventé ? »
Enjeux emplois et compétences pour le territoire**



Restitution du séminaire du 20 mai 2026 à Marseille

SOMMAIRE

INTRODUCTION - L'IA, MACHINE À TRANSFORMER ET ANTICIPER LES MÉTIERS	4
CONFÉRENCE D'OUVERTURE	5
IA ET TRANSFORMATION DU TRAVAIL : QUELS IMPACTS SUR LES MÉTIERS ET COMPÉTENCES ?	5
<i>Remplacer des compétences, pas des métiers</i>	6
<i>Un amplificateur d'écarts avéré</i>	7
<i>Aider à rester maître de son rapport à l'IA</i>	7
<i>La compétence informatique, compétence de base</i>	9
<i>Concevoir sa propre solution sûre et souveraine</i>	9
<i>L'IA complémentaire de la connaissance pratique</i>	10
CAFÉ IA ET MASTERCLASS	11
INTÉGRATION DE L'IA DANS LES MÉTIERS : PASSER DE LA CRAINTE É L'APPRÉHENSION	
LUCIDE ET SEREINE	11
<i>Penser global sans oublier l'individu</i>	12
<i>Agir pas à pas en quête de sens</i>	12
<i>Garder l'humain au centre de l'enjeu</i>	13
<i>Apprendre et se former en confiance</i>	14
CONFÉRENCE DE CLÔTURE	15
SYNTHÈSE	15
<i>Décrypter les impacts réels de l'IA sur les métiers et l'emploi</i>	15
<i>Anticiper les besoins en compétences à l'échelle du territoire</i>	15
<i>Outils pour les professionnels et les jeunes publics face aux transformations liées à l'IA</i>	16
<i>Faire émerger des solutions concrètes et opérationnelles</i>	16
DIX CLÉS POUR RÉFLÉCHIR ET APPROFONDIR	17

Coordination : Nadia M’RABET, Cheffe de projet GPECT

Rédaction : Jean-Christophe BARLA, Journaliste

~

Ont contribué à la publication :

Nadim BELLALLAHOM, Directeur de la Transition Numérique (DTN), DGA Transformer Nos Pratiques, Direction de la Transition Numérique, Ville de Marseille

Anaïs CROUZET, Responsable Innovation et Territoires France Travail, Experte numérique et programme Data IA

Aude FOURNIER, Directrice générale adjointe Transformer nos pratiques, DGA – Transformer les pratiques (RH – Numérique – Innovation – Com. interne), Ville de Marseille

Pierre GRAND-DUFAY, Écrivain-conférencier, Président de Tertium

Nordine TIMRICHT, Responsable prospective et innovation, Maison de l’emploi de Marseille

Corentin VOISEUX, Directeur général d’HYPRA

"Les informations contenues dans ce document sont issues des échanges du séminaire et sont données à titre informatif. Elles ne sauraient engager la responsabilité de l'organisateur."

Maison de l’emploi de Marseille - 4/10 rue des Consuls - 13002 Marseille

Tél. : 04 88 15 16 30 / Courriel : contact@mdemarseille.fr / N° de Siret : 498 724 319 00039

INTRODUCTION - L'IA, MACHINE À TRANSFORMER ET ANTICIPER LES MÉTIERS

La Maison de l'emploi de Marseille a co-organisé avec HYPRA le 20 mai 2026 un séminaire qui a réuni plus de 70 participants dans le cadre de la « Semaine nationale de l'IA pour tous » consacré aux impacts de l'intelligence artificielle sur les métiers. Objectif : mieux les identifier pour élaborer des outils et dispositifs aptes à intégrer les besoins des publics les plus divers, à conseiller sur les points de vigilance face à ces nouvelles technologies et à fournir les compétences adéquates pour s'adapter aux transformations.

Co-animation du séminaire par Nadia M'RABET, Cheffe de projet GPECT, Gestion prévisionnelle des emplois et compétences territoriale, à la Maison de l'emploi de Marseille et Corentin VOISEUX, Directeur général d'HYPRA

Conférence d'ouverture. IA & transformation du travail : quels impacts sur les métiers et les compétences ?

Avec :

Pierre GRAND-DUFAY



Anaïs CROUZET



Aude FOURNIER



Ateliers immersifs :



Un « Café IA » dédié aux jeunes



Social, médico-social

Fonction publique

Conférence de clôture :

Une restitution collective pour transformer les échanges
en perspectives d'actions territoriales

CONFÉRENCE D'OUVERTURE

IA ET TRANSFORMATION DU TRAVAIL : QUELS IMPACTS SUR LES MÉTIERS ET COMPÉTENCES ?



Photo. DR - Conférence d'ouverture : de gauche à droite : Anaïs CROUZET, Responsable Innovation et Territoires - France Travail, experte numérique et programme Data IA - Pierre GRAND-DUFAY, Écrivain-conférencier, Président de Tertium - Aude FOURNIER, Directrice générale adjointe Transformer nos pratiques, DGA - Transformer les pratiques (RH - Numérique - Innovation - Com. interne), Ville de Marseille - Photo Ville de Marseille.

L'accès gratuit à des outils d'IA ultra-performants bouleverse l'exercice des métiers et peut accroître les inégalités entre ceux qui les maîtrisent et ceux qui peinent à se les approprier. L'IA questionne l'apprentissage des compétences d'avenir et notre capacité à rester décideur et vigilant sur son usage et la transmission de données.



« L'arrivée de l'IA panique tout le monde, mais c'est une vieille histoire, née voici plus de 50 ans... Une partie de cette IA, le langage Prolog, a même été créée à Marseille. Mais très peu de personnes avaient un accès à cette technologie. La vraie révolution est dans sa mise à disposition gratuite par

ChatGPT dans le monde entier ». Invité à introduire la conférence d'ouverture, Pierre GRAND-DUFAY comprend que l'IA suscite des inquiétudes sur l'éventuel remplacement de l'être humain par des machines. Par des exemples et analogies, il remet en perspective sa portée, la voyant comme « *un des éléments de l'automatisation croissante depuis que le monde est monde par la recherche d'outils pour rendre le travail humain plus facile, moins pénible et plus efficace* ». Comme l'a été, rappelle-t-il, pour les agriculteurs, le passage de la bêche à la charrue, qui a fait bondir leur productivité et leurs revenus. Il concède néanmoins un changement fondamental de paradigme avec l'IA : « *Chaque innovation, par le passé, visait à remplacer la force humaine. Pour la première fois, l'IA permet la délégation de pensée* ». Cette transformation conduit à aborder de manière complètement différente l'appréhension des métiers, à la fois dans les opportunités qu'elle engendre pour alléger leur exercice et dans les précautions qu'elle implique pour ne pas lui céder tout ce qui constitue la richesse de l'intelligence humaine...

Remplacer des compétences, pas des métiers

« Selon un rapport publié par le [cabinet McKinsey](https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/agents-robots-and-us-how-ai-reshapes-work-and-skills-in-europe) qui analyse l'évolution des métiers avec l'IA, la moitié des tâches accomplies dans le monde est automatisable. Mais chaque métier comporte une part de tâches automatisables et une part de tâches non automatisables. L'IA ne va donc pas remplacer des métiers mais des compétences (<https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/agents-robots-and-us-how-ai-reshapes-work-and-skills-in-europe>, 12/05/2026) ». L'écrivain opère une distinction entre les savoir-faire manuel que peuvent accomplir des robots gorgés d'IA de plus en plus perfectionnés, et les savoirs intellectuels, assuré par l'émergence d'agents IA conçus pour suppléer un nombre exponentiel de fonctions cognitives. Pour lui, ces agents IA ne représentent pas des concurrents directs pour les personnes. La menace lui paraît plus indirecte : « *Les agents IA ne remplaceront pas ceux qui exercent un métier. Mais ceux qui savent utiliser l'IA pourront les remplacer. Sans maîtriser son usage, il sera en effet plus difficile de trouver un emploi, d'avoir des promotions, de résister à ces dangers...* » indique Pierre GRAND-DUFAY. A ses yeux, exercer un métier reposera de plus en plus sur un binôme, voire un trinôme, « *humain, agent IA, robot* ».

Un amplificateur d'écarts avéré

D'où l'impératif de bâtir des « *compétences d'avenir* » par lesquelles la connaissance et l'usage de l'IA sont maîtrisés afin de ne pas s'exposer à une marginalisation dans la société, tout en conservant ses compétences personnelles pour continuer à évoluer. « *Après les fractures sociale et numérique, le plus gros danger de l'IA est dans le risque de fracture cognitive entre ceux qui sont favorisés par l'IA et ceux qui sont défavorisés, explique-t-il. L'IA est un amplificateur d'écarts. Si vous disposez d'un bon sens critique, d'une faculté de raisonnement et d'un niveau minimum de culture générale, l'IA va augmenter vos capacités et vos performances. Si vous ne disposez pas de ces atouts, elle vous fera régresser parce qu'elle vous donnera instantanément des réponses sans vous donner accès au raisonnement* ». Et ce, jusqu'à « *l'atrophie cognitive* », faute de pouvoir vérifier les résultats qu'elle permet d'obtenir aux interrogations posées. « *L'ennemi de la connaissance n'est pas l'ignorance, c'est l'illusion de la connaissance* » rappelle Pierre GRAND-DUFAY en reprenant le scientifique Stephen HAWKING. Il évoque, à titre d'illustration, la sanction récente infligée à des avocats qui s'étaient appuyés sur des jurisprudences mentionnées par leur outil IA sans s'apercevoir qu'elles n'existaient pas. Ou des étudiants incapables de soutenir les arguments d'un rapport dont ils avaient réclamé à l'IA une partie de la rédaction...

Aider à rester maître de son rapport à l'IA



Anaïs CROUZET apporte un autre exemple issu des observations de France Travail : des demandeurs d'emploi qui avaient peaufiné leur CV avec l'IA n'ont pas pu le défendre face à un employeur, en entretien de recrutement, tant l'outil avait enjolivé leurs expériences ! « *C'est un devoir d'être vigilant par rapport à tout ce qui est proposé par l'IA. Il ne faut surtout pas dénaturer son parcours, ses forces et ses faiblesses* » souligne-t-elle, l'IA ayant tendance, si la requête (ou « prompt ») est exprimée sur un ton amical, à vouloir en réponse se montrer encore plus aimable et sympathique, quitte à s'arranger un peu avec la réalité. « *On n'obtiendra jamais une réponse intelligente si la question est mal posée* » ajoute-t-elle, pour insister

sur l'importance d'une formulation précise et adéquate du « prompt ». Ces « biais », ces « hallucinations » peuvent être évités pour peu que l'on s'emploie à rester maître de la situation, reconnaissant néanmoins que « c'est un apprentissage permanent ». Elle prolonge le propos de Pierre GRAND-DUFAY sur la différence entre ceux qui maîtrisent les outils d'IA et ceux qui en restent éloignés ou en ignorent les potentialités. « Face à l'essor de l'intelligence artificielle, la position de France Travail est claire : nous ne sommes pas face à une menace de destruction massive d'emplois, mais face à une transformation profonde de nos métiers.

Les analyses de terrain sont formelles : l'IA ne fait pas disparaître les métiers, elle recompose les savoirs, les savoir-faire et les rôles de chacun. Ce n'est plus la question de savoir "quels métiers vont disparaître" qui doit nous préoccuper, mais de comprendre comment ils vont évoluer. Cette mutation n'est plus l'apanage des seuls profils techniques ; elle touche désormais tous les secteurs, du management à la relation client, en passant par les ressources humaines.

Dès lors, notre priorité et notre enjeu majeur sont identifiés : nous devons impérativement accompagner cette évolution. L'urgence est d'intégrer l'IA au cœur des parcours de formation et de soutenir le développement des compétences, en portant une attention toute particulière aux métiers dits "non-tech", afin que chacun puisse maîtriser ces nouveaux outils de travail. »

France Travail propose en ligne un « [MOOC](https://www.francetravail.fr/actualites/a-laffiche/objectif-ia--se-former-a-ia.html) » (Massive Open Online Course), module de formation gratuite en dix heures sur les fondamentaux de l'IA et comment s'y initier (<https://www.francetravail.fr/actualites/a-laffiche/objectif-ia--se-former-a-ia.html>). Elle a mené une expérimentation avec 120 DRH qui a révélé que la « cohorte » de demandeurs d'emploi formés à l'IA trouvait un poste 30% plus rapidement que celle qui ne l'a pas été. Pour Anaïs CROUZET, l'axe numéro 1 de précaution concerne la RGPD pour protéger sa pratique de la diffusion de données personnelles sensibles. « L'IA est une fenêtre ouverte sur le monde, on n'a pas à lui transmettre ces données. Il faut avoir conscience des modes de fonctionnement des algorithmes ».

La compétence informatique, compétence de base



Volontairement prudente dans l'attente de la finalisation de sa stratégie IA, la Ville de Marseille a ainsi interdit toute utilisation de plateforme d'intelligence artificielle sur les terminaux municipaux, sans être dupe toutefois de l'usage « caché » de ChatGPT (« shadow IA ») que certains effectuent sur leur propre smartphone afin de s'éclairer sur une problématique. La collectivité a entamé une sensibilisation progressive au numérique de ses 18 000 agents dans 250 métiers, en partant de l'approche la plus basique : l'attribution d'une adresse e-mail personnelle (en 2021, à peine la moitié en avait une) pour être destinataire des informations diffusées par l'intranet municipal ! La mairie qui a constitué « *tout un écosystème d'accompagnement à la transformation* » selon Aude FOURNIER poursuit un objectif d'inclusion numérique, 75% de ses agents ne détenant pas le baccalauréat, et d'amélioration de la qualité de service apportée aux 878 000 Marseillais, au travers d'une quarantaine de démarches de dématérialisation qui restent combinées à la possibilité d'accès à des points de présence physique. « *La compétence informatique est devenue la 4^{ème} compétence de base après lire, écrire et compter* » glisse-t-elle pour justifier l'effort engagé, notamment par la constitution d'un « *campus numérique* ».

Concevoir sa propre solution sûre et souveraine

Elle veut de plus réussir à se doter d'outils en propre, via des logiciels open source, pour ne pas se rendre dépendante de grandes solutions américaines (Microsoft, Google...) appliquées dans d'autres collectivités. Une approche de souveraineté au cœur de l'approche du numérique à la Ville de Marseille, compte tenu de l'enjeu de renforcer la résilience et l'indépendance numérique.

" Nous avons audité différentes plateformes d'IA respectant nos enjeux de souveraineté numérique à l'aune de notre politique publique municipale et nous sommes actuellement en phase de pré-déploiement d'une plateforme correspondant à nos attentes."

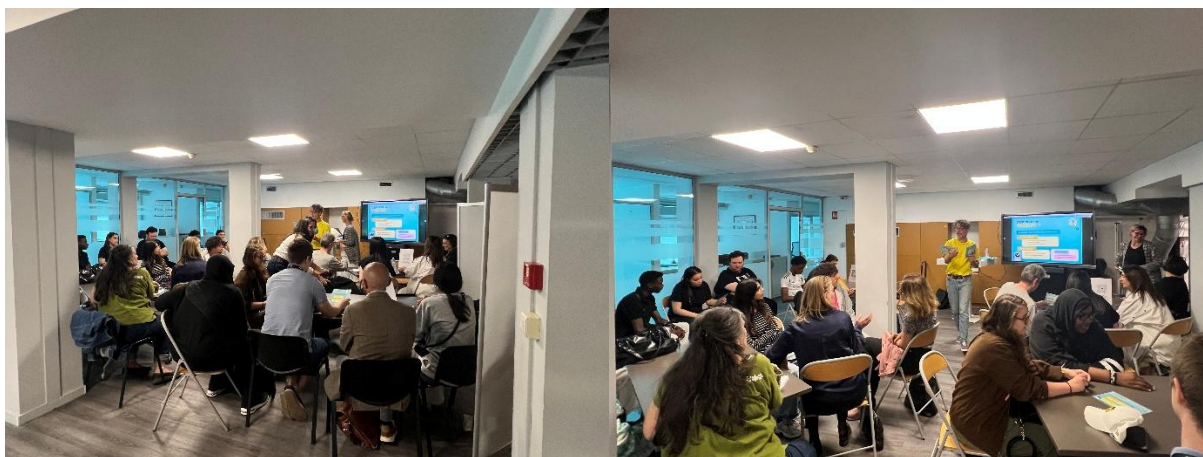
L'IA complémentaire de la connaissance pratique

Dans ces conditions, l'intégration de l'IA dans la politique numérique municipale s'inscrit donc plutôt dans le long terme. « *Le grand chambardement, nous n'y sommes pas encore !* » dit-elle. Mais ses impacts potentiels ont déjà été étudiés dans le cadre d'une étude de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. « *40% des métiers qui concernent 60% des agents ne seront pas du tout impactés par l'IA à court ou moyen terme* » assure Aude FOURNIER, rappelant que la majeure partie des employés municipaux se niche dans les crèches, les écoles, la restauration scolaire... « *Le lien humain n'entre pas dans le système d'information* ». En revanche, 25% des métiers seront très impactés. Elle cite évidemment l'informatique, mais aussi les espaces verts, les jardiniers étant intéressés par une cartographie des parcs. « *Des métiers vont être transformés, mais transformé ne signifie pas disparaître* » insiste la directrice adjointe, soucieuse d'encourager les effets bénéfiques et de prévenir les enjeux plus « *délétères* » pouvant amener des agents à commettre des erreurs. « *Il faut qu'ils puissent intégrer dans l'outil leur connaissance fine du terrain, qu'ils puissent challenger l'IA... Il faudra pouvoir les accompagner* ». Sans oublier les questions à appréhender de cybersécurité, de transition écologique, de coût financier, liées à l'utilisation accrue d'applications numériques. « *Nous devons analyser tous ces éléments à l'aune du retour sur investissement qui se mesurera par la qualité de service fournie aux Marseillais. Il y a encore beaucoup à faire aujourd'hui* » pour Aude FOURNIER.

CAFÉ IA ET MASTERCLASS

INTÉGRATION DE L'IA DANS LES MÉTIERS : PASSER DE LA CRAINTE É L'APPRÉHENSION LUCIDE ET SEREINE

Deux MasterClass consacrées aux filières « médico-sociale » animée par Nathalie PINAULT, HYPRA, et « fonction publique territoriale » animée par Jean-Philippe MENGUAL, HYPRA, ont révélé les failles relatives à l'usage de l'IA dans ces métiers et comment s'employer à les corriger. Lors du Café IA, animé par Emmanuelle FEVRE et Julien PODEVIN de La Bulle au Carré, structure spécialisée en éducation populaire, les jeunes participants ont montré que, malgré leur usage fréquent de l'IA, ils restent conscients de ses limites et de ses risques.



Café IA - Photos MDEM - DR

En devenant accessible à tous, l'IA est entrée dans notre quotidien privé ou professionnel sans que nous soyons suffisamment armés pour l'utiliser. Le constat ressort des différents ateliers, avec des interrogations et quelques suggestions. Certains participants relatent ainsi faire appel à l'IA dans l'exercice de leur métier sans que leur action n'ait été préalablement encadrée par une charte ou des principes alors qu'ils travaillent dans des secteurs manipulant des milliers de données sensibles de citoyens, de patients, de salariés, d'allocataires... Anaïs CROUZET (France Travail) citait, dans la table ronde, l'écrivain de science-fiction et d'anticipation Alain DAMASIO qui décrit la relation à l'IA comme une addiction au sucre et au gras pour expliquer pourquoi on y revient toujours quand on y a goûté. Conviée à synthétiser les échanges de son atelier, Laurie, spécialiste RH, décrypte

le cheminement du rapport à l'IA : d'abord, on ne s'y intéresse pas, n'y voyant pas d'utilité, puis on s'aperçoit qu'elle permet de gagner du temps sur des tâches sans valeur ajoutée personnelle et l'on s'enthousiasme qu'elle contribue à ouvrir un espace de réflexion et de recul sur des missions où l'apport humain est le plus significatif. *« Les freins rencontrés aident parfois à mieux utiliser l'IA »* note-t-elle.

Penser global sans oublier l'individu

Pour Florence, responsable R&D d'une start-up, l'usage de l'IA ne peut relever que d'une démarche globale de recherche de développement des compétences plus que de formation : *« On ne peut pas se contenter de mettre un outil à disposition pour que les gens s'en servent. Pour une bonne appréhension et pratique de l'IA, il faut un dialogue social, créer des espaces pour se dire les choses, faire remonter les sujets irritants »*. Dans des organisations structurées, la coopération avec la représentation syndicale est jugée indispensable, le plus en amont possible. Puis pousser jusqu'aux collaborateurs de terrain pour une réelle *« coconstruction »*. *« C'est impossible de porter seul une telle stratégie »* insiste Laurie qui admet solliciter l'IA, non pour sélectionner des candidats, mais pour rédiger et rendre des offres d'emploi plus attractives. Pour Corentin VOISEUX, cofondateur et directeur général d'Hypra, centre de formation et d'inclusion numérique (co-organisateur du séminaire), qui combat l'illectronisme et les inégalités sociales nées de la fracture numérique, *« il faut mettre les gens au cœur de l'acculturation. Et partager ensuite les gains de productivité générés par l'IA »*.

Agir pas à pas en quête de sens

Directeur de la transition numérique à la Ville de Marseille, Nadim BELLALLAHOM a retenu plusieurs points des discussions abordées lors de la MasterClass « Fonction publique territoriale ». A commencer par la méthode scrupuleuse à mettre en œuvre pour guider les personnels. *« On ne peut pas passer brutalement de l'interdiction de l'IA à l'autorisation. Une charte est un bel outil si elle est accompagnée, pas simplement expédiée par e-mail »* estime-t-il. Pour lui, adopter l'usage d'outils IA ne peut pas viser qu'à répondre à une ambition de plus grande efficacité opérationnelle et de productivité quand des agents se demandent ce qu'il va advenir de leur métier... *« Il y a aussi un enjeu de*

sens à rechercher quand 25% des salariés de la fonction publique souhaitent la quitter » rappelle-t-il. Soucieux des garde-fous à instaurer, il tient à ce que la dimension « accompagnement » ne soit pas sous-estimée pour se prémunir de risques, conflits et conséquences décuplés en cas de mauvais usage dans une administration de 18 000 personnes. Son collègue de synthèse, Alexandre, chef de projet à la Ville de Marseille dans la direction du cadre de vie, mentionne à son tour ce « besoin d'acculturation, de formation » qu'ont évoqué divers participants sur l'intérêt de l'IA à suppléer l'humain sur des tâches sans valeur. « On gère des centaines de bouts de papier par jour... Si ce mode de fonctionnement pouvait être automatisé, ce serait un plus... » confie-t-il.

Garder l'humain au centre de l'enjeu

Pour Corentin VOISEUX, dans un contexte où de multiples transitions (numérique, écologique, sociale...) percutent les métiers, il faut éviter que l'intégration de l'IA soit perçue comme un vecteur d'augmentation de la charge mentale des salariés et finisse par « créer des frictions ». Faute d'en maîtriser les arcanes, nombre de personnes peuvent le ressentir ainsi. « L'IA, c'est comme la course à pied, ça paraît simple à pratiquer, on enfle une paire de baskets et on a l'impression qu'on sait courir, mais on peut facilement se blesser. Avec un prompt mal rédigé, un agent risque des réponses inadéquates, ou hallucinées. Toute réponse générée nécessite une relecture minutieuse de l'agent. Dès lors, l'IA change la nature du métier des agents : il faut évaluer la volonté des agents à accepter ce nouveau rôle de relecteur » précise Nadim BELLALLAHOM. « Quand l'IA se substitue au cerveau humain, qu'on ne la relie pas à sa connaissance terrain, les rapports sont désincarnés » alerte Florence, pour qui il est essentiel d'y veiller pour favoriser dans la durée une « citoyenneté augmentée ». Ces inquiétudes, les jeunes de l'Ecole de la 2^{ème} chance, de l'Ecole 42 et de la Mission locale de Marseille n'ont pas manqué de les exprimer dans leur « Café IA », tout en reconnaissant faire de l'IA une compagne récurrente. En synthétisant les propos des étudiants, Selma, assistante d'une avocate, assure qu'ils ont conscience de ses limites et de ses potentiels dangers. Elle-même travaille à les recenser pour une profession juridique où la responsabilité peut être engagée. Mais elle indique aussi que leurs interrogations vont bien au-delà : « Les jeunes ont plus peur pour leurs parents que pour eux-mêmes. Face à l'IA, parce qu'ils sont nés avec internet et les réseaux sociaux, ils deviennent les parents de leurs parents ».

Apprendre et se former en confiance

Coanimateur de l'atelier, Julien regrette que la peur soit trop souvent le fondement de l'esprit critique face à l'IA. *« Ce n'est pas la meilleure manière d'aborder la question des usages intéressants de l'IA. Il y a beaucoup de freins à lever dans les apprentissages, sur les risques que l'IA propose une meilleure version de nous-mêmes, par exemple avec les applications de rencontres, sur ce qu'ils peuvent livrer d'eux, sur la manière de s'informer... Il faut avoir une écoute sur les pratiques des jeunes »* dit-il. Pour Corentin VOISEUX, *« qui va s'emparer enfin de la question éducative et faire entrer l'IA dans les programmes ? »*. Pour Aude FOURNIER, *« Il est absolument nécessaire que l'école intègre des modules de formation à l'IA comme il y avait hier des modules de formation à la recherche et la synthèse de documentation »*. Pour Pierre GRAND-DUFAY, le retard pris par l'Education nationale sur le sujet rend nécessaire de chercher d'autres leviers de formation à l'IA, à l'image de l'Estonie où l'apprentissage débute dès la maternelle, alors qu'en France l'écart d'usage de l'IA entre élèves (80%) et enseignants (20%) reste important.

L'appel reste donc ouvert. Comme l'ont rappelé en conclusion, Nadia M'RABET, Cheffe de projet GPECT, et Nordine TIMRICHT, Responsable innovation et prospective, La Maison de l'emploi de Marseille fera sa part dans le prolongement de ce premier séminaire.

CONFÉRENCE DE CLÔTURE

SYNTHÈSE

Décrypter les impacts réels de l'IA sur les métiers et l'emploi

Les échanges ont permis d'exposer aux participants que si la plupart des métiers va être affectée de plus ou moins près par l'intégration et le déploiement de l'IA (un informaticien n'y échappera pas, un agent scolaire municipal le sera plus indirectement, son cœur de métier étant centré sur son rapport à l'enfant), l'enjeu concerne surtout la capacité à acquérir ou pas la compétence indispensable pour utiliser ces nouvelles technologies, d'une part pour les exploiter au mieux pour la mission que l'on remplit, d'autre part en étant pleinement conscient de la portée de cette utilisation, des risques qu'elle représente pour soi-même ou son organisation et des précautions nécessaires pour préserver la confidentialité des personnes.

Si l'IA peut s'avérer un outil pertinent d'accroissement de ses connaissances, de gain de productivité par rapport à des tâches sans valeur ajoutée humaine qui pénalisent l'attrait d'un métier, elle exige d'en rester pleinement maître dans l'expression des requêtes qui lui sont exprimées (prompts) et dans la vérification des réponses qu'elle fournit pour ne pas lui « déléguer » son aptitude à penser. Les métiers de demain pourraient reposer sur un binôme humain-IA, voire un trinôme humain-IA-robot.

Anticiper les besoins en compétences à l'échelle du territoire

Face aux évolutions attendues, de plus en plus rapides, l'enjeu d'adaptation continue des compétences devient plus prégnant. Il importe donc de pouvoir détecter pour chaque profil de demandeur d'emploi ou candidat à un poste sa relation à l'IA et son niveau d'appréhension (S'est-il autoformé ? Son usage est-il strictement pratique, anarchique, systématique, mesuré, maîtrisé ?) et de lui proposer un accompagnement personnel sur-mesure pour l'aider à franchir les différents paliers qui le conduiront à une utilisation consciente et ajustée par rapport au métier auquel il prétend.

Différentes interventions ont attesté de la difficulté à faire émerger une approche collective dans l'usage de l'IA et la transmission des compétences qui y sont liées, mais tout en affirmant l'impératif d'associer le plus largement possible, du profane absolu de ces technologies au « geek » imbattable pour mettre en place un projet d'évolution cohérent dans des structures employant des personnels aux qualifications très hétéroclites.

Le rôle de manager dans la conduite et l'accompagnement au changement, dans une société aux révolutions et transitions accélérées, ressort comme un point-clé pour prévenir le risque d'augmentation des « fractures » sociales et économiques, à cause de la marginalisation numérique.

Outiller les professionnels et les jeunes publics face aux transformations liées à l'IA

Les préoccupations exprimées durant le séminaire attestent de la nécessité d'informer autant, professionnels et jeunes, sur les atouts d'une maîtrise des outils IA dans l'exercice de leur métier ou dans leurs perspectives d'orientation, de formation et d'insertion professionnelle, que sur les risques et menaces qu'elle peut faire peser à la moindre défaillance dans son usage. La définition d'une charte détaillant strictement les principes d'utilisation et les erreurs à éviter ainsi que les situations dans lesquelles l'appel à l'IA doit être interdit apparaît comme un minimum requis.

Il importe également d'insister sur l'importance de la maîtrise de la langue afin que toute requête, orale sur son smartphone ou écrite avec un prompt, soit exprimée clairement pour se prémunir des « biais » et « hallucinations » contenus dans les réponses de l'outil. Enfin, il peut être intéressant d'intégrer à des sensibilisations, des formations, un module relatif à la compréhension des modes de fonctionnement des algorithmes d'IA pour un usage averti et lucide de ses potentialités et limites.

Faire émerger des solutions concrètes et opérationnelles

Le séminaire a démontré, par les différents témoignages, la difficulté de certaines structures et de certains métiers à établir une stratégie solide sur l'intégration de l'IA (elle va jusqu'à être interdite sur des terminaux professionnels tout en laissant la liberté d'y faire appel sur des smartphones personnels).

S'il n'y a pas de modèle d'action (ou d'éducation) systématiquement et aisément applicable et répliquable, il ressort du débat plusieurs éléments de mise en œuvre pratique « préventive » susceptibles d'enrichir les approches de la Maison de l'Emploi : élaboration de chartes d'utilisation discutées largement, recherche (autant que possible) de solutions numériques françaises ou européennes (pour ne pas se rendre dépendant de réglementations décidées ailleurs soudainement applicables et imposées), évaluation des impacts et apports effectifs des outils IA dans chaque métier (utilité, sens, charge mentale, productivité, rentabilité, coûts financiers ou écologiques...), définition de méthodes d'accompagnement pour une « acculturation » personnalisée, appel à la vigilance sur la diffusion de données...

DIX CLÉS POUR RÉFLÉCHIR ET APPROFONDIR...

- 1) **Avant de penser l'outil, réfléchir à l'usage** : à quoi doit servir le projet ? En quoi serait-il efficient pour chaque métier ? Quel sens a-t-il pour le futur utilisateur ?
- 2) **Comprendre que rien n'est gratuit dans l'IA** : chaque donnée ou information transmise lors d'une requête est « digérée » par la plateforme et expose à des risques de perte de confidentialité.
- 3) **Définir une charte d'utilisation préalable** à toute intégration d'outils d'IA dans un système d'information, recensant précisément le cadre de leur usage, les précautions à prendre pour protéger la confidentialité des données, les missions autorisées ou exclues...
- 4) **Coconstruire une stratégie** en impliquant les managers et les personnels, en ajustant les organisations, en individualisant et expérimentant les cas d'usage... La montée en compétence se prépare et s'opère par palier.
- 5) **Privilégier une approche « apprendre à apprendre »** pour acquérir et diversifier les méthodes et rythmes de formation aux besoins et profils de chacun.
- 6) **Mixer les contributions** : l'IA n'est pas uniquement l'affaire de la direction informatique ou de la direction des ressources humaines. La cohérence impose un travail élargi et commun pour espérer une efficacité dans l'accompagnement au changement, voire la sollicitation de structures privées pour enrichir la vision des pratiques et procédés.
- 7) **Prendre en compte les éventuels freins psychosociaux** par rapport au numérique et à l'IA. Il ne suffit pas de proposer une formation pour qu'elle soit suivie et assimilée. Même opérationnelle, la formation en ligne et à distance n'est pas adaptée à tout type de public.
- 8) **Promouvoir une évolution par la confiance** et la valorisation des atouts de l'IA dans une fonction plutôt que par la crainte et l'exposé des menaces.
- 9) Demander aux utilisateurs d'outils IA de **documenter le processus d'interrogation de l'IA** pour comprendre le cheminement qui a conduit de l'écriture du prompt à la réponse et à sa prise en compte.
- 10) **Préserver et stimuler son esprit critique sur les réponses fournies par l'IA et prendre le temps d'en vérifier la fiabilité.**