



Repenser les compétences en entreprise à l'ère de l'intelligence artificielle : une revue de littérature

Abdellatif EL HANAOUI ¹, Sarra MRANI ZENTAR ²

¹ Doctorant en Sciences de Gestion, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'Études en Management des Organisations et Droit de l'Entreprise (LIRE-MD), FSJES, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

² Enseignante-Chercheuse, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'Études en Management des Organisations et Droit de l'Entreprise (LIRE-MD), FSJES, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

Résumé : L'émergence de l'intelligence artificielle (IA) dans le monde professionnel redéfinit profondément les compétences nécessaires pour évoluer dans un environnement en mutation constante. Cet article propose une revue de littérature visant à analyser l'incidence de l'intelligence artificielle sur les compétences professionnelles en entreprise. À travers une synthèse critique des travaux académiques, nous explorons les atouts de l'IA en entreprise, la montée en qualification nécessaire, les nouvelles compétences requises et la nécessité de politiques de formation continue adaptées à l'ère numérique. Les résultats montrent que l'IA transforme les compétences humaines. En fait, le savoir-faire technique peut être remplacé par des algorithmes avancés, ce qui renforce la nécessité de développer des compétences transversales comme la créativité, l'esprit critique ou l'intelligence émotionnelle. Les besoins en compétences adaptées imposent aux organisations une gestion agile et proactive, basée sur l'apprentissage continu et la flexibilité des parcours professionnels. L'étude souligne également le rôle clé de la culture organisationnelle dans la réussite de cette transition.

Mots-clés : Intelligence artificielle ; Compétences professionnelles ; formation continue ; culture organisationnelle

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15793744>

Published in: Volume 4 Issue 3



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Dans un contexte marqué par une transformation numérique accélérée, l'intelligence artificielle s'impose comme un levier stratégique primordial pour les entreprises. En effet, au-delà de ses applications opérationnelles ; automatisation des processus, optimisation des décisions, personnalisation des services, l'IA redéfinit profondément les modalités d'exercice du travail, les structures organisationnelles et, plus fondamentalement, les compétences nécessaires pour évoluer dans cet environnement transformé.

En l'occurrence, l'intelligence artificielle est la capacité d'une machine à reproduire de manière convaincante le comportement humain (French, 2000). C'est l'ingénierie visant à créer des machines intelligentes, en particulier des programmes informatiques astucieux. L'IA se concentre sur le développement des systèmes capables de manifester un comportement intelligent et d'accomplir des tâches qui requièrent généralement l'intelligence humaine (Mccarthy, 2004). En effet, l'intégration d'une technologie telle l'intelligence artificielle (IA) dans les entreprises, offre, entre autres, la possibilité d'améliorer l'efficacité opérationnelle, d'innover, de mieux comprendre les clients et de renforcer la compétitivité sur le marché (Babina et al., 2024; Badhurunnisa & Dass, 2022; Baha, 2022; Li & Mu, 2023).

Concrètement, l'IA impacte presque toutes les facettes de l'entreprise. Elle permet d'automatiser les tâches routinières et répétitives, de traiter et d'analyser de grandes quantités de données rapidement et avec précision. Elle contribue également à offrir des expériences client plus personnalisées et adaptées, garantissant une grande satisfaction et à une fidélisation accrue. Malheureusement, ces avantages viennent avec des défis éthiques et une nécessité de requalification (Sharif et al., 2023). Chose qui implique une restructuration organisationnelle et des nouvelles exigences en matière des compétences recherchées.

L'objectif de cet article est de proposer une revue structurée de la littérature scientifique sur l'évolution des compétences et les besoins en requalification à l'interface technologie-humain, dans le contexte de l'intelligence artificielle en entreprise. Il s'agit d'examiner cette transformation, quelles typologies de compétences émergent, et quelles perspectives de développement se dessinent pour les organisations et les individus.

Face à cette transition, une question centrale émerge : quelles compétences deviennent critiques dans un environnement de travail où l'humain collabore de plus en plus étroitement avec des systèmes intelligents ? Cette interrogation soulève des enjeux à la fois opérationnels, managériaux et éthiques. Les entreprises doivent identifier, développer et adapter les compétences qui permettront aux salariés de créer de la valeur en interaction avec les technologies d'IA.

2. Repenser l'entreprise à l'ère de l'intelligence artificielle

2.1 L'intelligence artificielle, de quoi parle-t-on exactement ?

Aucune définition standard de l'intelligence artificielle ne fait consensus, mais de nombreuses conceptualisations sont proposées selon les champs disciplinaires et les finalités envisagées. Certaines définitions sont extrêmement générales et s'appliquent à l'IA dans son sens abstrait,

D'autres définitions, en revanche, renvoient à des domaines spécifiques ou à des branches particulières de cette technologie. Il convient de noter que ces multiples définitions visent généralement à refléter sa portée, ses capacités et ses spécificités (DE ACYPRESTE & Paraná, 2022). Or, la conception de l'intelligence artificielle en tant que discipline à part entière a vu le jour dans les années 50, lors de la conférence de Dartmouth qui avait regroupé différents chercheurs dans divers champs scientifiques (Haiech, 2020). Des informaticiens, des mathématiciens et des psychologues avaient essayé de mettre en place les fondements d'une technologie qui va agir de la même manière que l'humain. Ultérieurement, l'intelligence artificielle est définie comme la science de l'ingénierie permettant de créer des machines intelligentes (Mccarthy, 2004; Shapiro, 1992). C'est un domaine axé sur l'élaboration des systèmes informatiques experts, capables d'accomplir des tâches qui requièrent naturellement l'intervention humaine. Nous évoquons surtout l'apprentissage, la résolution de problèmes, la reconnaissance de formes, la compréhension du langage naturel et la prise de décision (Efri Ekaningrum et al., 2023; Khadragy, 2022; Zouinar, 2020). En d'autres termes, elle vise à concevoir et développer des machines capables de reproduire les modes de la pensée humaine (Nilsson, 2005).

En fait, l'observation des systèmes d'apprentissage chez l'homme permet d'imiter ses mécanismes et ses méthodes. Dans ce sillage, l'apprentissage machine, l'apprentissage automatique et les réseaux de neurones constituent les outils de base de l'IA qui visent l'amélioration des performances des systèmes intelligents (Zouinar, 2020). C'est dans ce sens, (McCarthy et al., 2006) confirment que ***“every aspect of learning or any other feature of intelligence can in principle be so precisely described that a machine can be made to simulate it.”*** Pourtant, en réalité l'IA ne se réduit pas à l'imitation de l'intelligence humaine, elle peut également explorer des approches dépassant les capacités cognitives humaines observables (Mccarthy, 2004).

Dès lors, dans l'optique du Test de Turing, l'intelligence artificielle est définie comme la capacité d'une machine à imiter de manière convaincante et mécanique le comportement humain, comme nous l'avons déjà évoqué (French, 2000). Cette conception opérationnelle de l'intelligence artificielle, proposée à l'origine par *Alan Turing*, a suscité des débats ouverts et des réflexions approfondies sur la nature de l'intelligence, la conscience d'un côté et les capacités cognitives des systèmes artificiels de l'autre. En effet, elle a le grand mérite de favoriser la recherche en intelligence artificielle en fournissant un cadre avancé pour évaluer les progrès réalisés dans la création de machines intelligentes (Turing, 1950). Pour autant, il serait inexact de réduire l'intelligence artificielle à un simple programme informatique. Il s'agit en réalité, d'une technologie sophistiquée, dotée de capacités d'apprentissage, de raisonnement, de communication et de prise de décision. De nombreux chercheurs suggèrent que l'IA reflète des systèmes utilisés de manière méthodique pour amener un ordinateur à imiter le processus de pensée naturelle dont l'objectif de trouver des solutions appropriées à des problèmes complexes. Or, l'IA soutient la créativité et l'autonomie, en offrant de nouvelles perspectives. Elle favorise ainsi la collaboration entre les humains et les machines et améliore l'efficacité de ses utilisateurs (Wingström et al., 2022). À vrai dire, l'IA vise à développer des algorithmes et des modèles informatiques qui permettent aux machines

d'apprendre à partir de données, de s'adapter à de nouvelles situations et d'exécuter des tâches de manière autonome, sans nécessiter de programmation explicite.

2.2 L'intelligence artificielle : nouvelle composante de l'avantage concurrentiel en entreprise

L'intelligence artificielle (IA) est une technologie qui vise à créer des systèmes, par le biais des algorithmes et des programmes informatiques, capables de réaliser des tâches qui exigeraient normalement l'intervention et l'intelligence humaine. Elle peut faciliter le quotidien, tant dans les sphères personnelles que professionnelles, gérer de vastes volumes de données et se substituer à l'humain dans des tâches ardues ou dangereuses (VIEIRA, 2022). Effectivement, l'IA joue un rôle de plus en plus déterminant dans le monde des affaires. Son adoption permet aux entreprises d'innover, d'améliorer leur efficacité opérationnelle et de rester compétitives dans un environnement en constante évolution (Badhurunnisa & Dass, 2022; Baha, 2022; Li & Mu, 2023). Les indicateurs relatifs à l'impact de l'IA mettent en évidence son influence positive sur la croissance des organisations, leur position concurrentielle et sur la dynamique des marchés (Babina et al., 2024; Yi et al., 2022). En effet, l'étude de (Efri Ekaningrum et al., 2023), souligne l'importance de l'intelligence artificielle en tant que technologie de transformation qui pourrait améliorer la productivité et la performance, et encourager l'innovation et favoriser ainsi l'expansion des entreprises dans différents secteurs. Son intégration permet de maîtriser les coûts, d'optimiser l'utilisation des ressources et de consolider l'efficacité et la compétitivité des organisations (Abhijith Ajithkumar et al., 2023; Baha, 2022; Gomes Rickardo & Santos Meiriele, 2023).

En réalité, l'IA présente de nombreux avantages, notamment l'automatisation, des tâches et des processus (Badhurunnisa & Dass, 2022; Khadragy, 2022; Lazzeretti et al., 2023; Li & Mu, 2023; Pramatha, 2023; Sharif et al., 2023), le traitement de grandes quantités de données avec une vitesse et une précision inégalées, en réduisant le risque d'erreurs humaines (Pramatha, 2023). De même, les systèmes dotés par l'IA améliorant la qualité de traitement des données et d'intervention en proposant des solutions adaptées aux problèmes complexes (Li & Mu, 2023). Grâce à l'intégration de l'intelligence artificielle, les entreprises pourraient analyser des données internes et externes en temps réel et de prendre des décisions pertinentes. Ces systèmes permettent également de détecter rapidement les zones de gaspillage des ressources et s'efforcent de corriger ces disparités, ce qui impacte positivement le perfectionnement des systèmes de production (Baha, 2022; Lazzeretti et al., 2023).

Les effets de l'adoption de l'IA dans les entreprises sont considérables, surtout dans les secteurs de la production et de l'information (Çolak, 2023). Dans le domaine manufacturier, les technologies d'IA sont utilisées pour automatiser les tâches routinières et répétitives dans les processus de fabrication, conduisant à une productivité, une efficacité et une cohérence accrues des opérations (Arjun Santhosh et al., 2023). De ce fait, elle assure la modification des conditions de travail et favorise la réindustrialisation et la relocalisation des activités (Gréselle-Zaïbet & Dejoux, 2023). Il s'agit d'un outil de digitalisation révolutionnaire qui vise à optimiser l'efficacité des procédures et à offrir de nouvelles solutions novatrices.

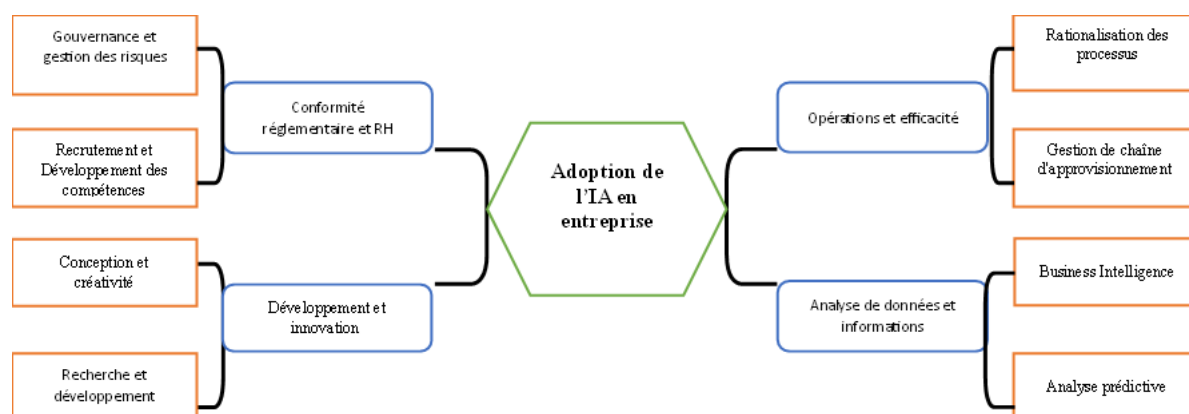
Par ailleurs, les technologies d'IA apportent l'automatisation à des activités délicates de l'agriculture, mettant fin aux pratiques agricoles traditionnelles. Désormais, l'IA est utilisée dans la surveillance des cultures, la détection des parasites et l'optimisation des rendements. Sans nul doute, elle contribue à une productivité optimisée dans le secteur agricole (Abhijith Ajithkumar et al., 2023; Arjun Santhosh et al., 2023).

Dans le même perspective, l'IA assure aux entreprises, dans le secteur de la logistique, de rationaliser les processus de la distribution et de l'entreposage en utilisant diverses méthodes innovantes. Elle a la capacité de contrôler l'agencement intelligent de stockage et de distribution et la gestion de la chaîne logistique voire, l'optimisation et le suivi de livraison par drones. A ce fait, le recours à cette technologie renforce la précision et permet de rester à la pointe de l'innovation (Abhijith Ajithkumar et al., 2023; Li & Mu, 2023). Tirant parti de la technologie de l'IA, les organisations peuvent également optimiser leurs processus de recrutement et prendre des décisions d'embauche plus éclairées (Chen, 2023) tout en réduisant les biais et les actes discriminatoires.

Ainsi, l'IA révolutionne le secteur financier via l'automatisation des tâches telles que l'évaluation des risques, la détection des erreurs et des fraudes et l'analyse de l'efficacité des investissements. Elle apporte une nouvelle perspective à la finance grâce au renforcement de la sécurité, à une prise de décision plus efficace et à une meilleure rationalisation des opérations financières (Abhijith Ajithkumar et al., 2023; Arjun Santhosh et al., 2023).

En marketing, l'utilisation de l'IA peut surveiller et contrôler en permanence les comportements des clients. Sur cette base, les entreprises peuvent offrir aux clients non seulement des services et des biens de qualité, mais aussi une assistance permanente via des chatbots et des assistants virtuels dont la mission est le support client, garantissant des expériences personnalisées pour chaque utilisateur (Abhijith Ajithkumar et al., 2023; Badhurunnisa & Dass, 2022; Pramatha, 2023). L'IA adapte les services et les recommandations grâce à une analyse personnalisée des données, conduisant à une meilleure satisfaction client.

Les atouts de l'intégration de l'IA en entreprise



Source : Auteurs

Bref, l'intelligence artificielle pourraient éliminer les tâches superflues qui demandent une attention humaine, chose qui permet d'améliorer l'efficacité du travail en rendant les processus plus rapides, plus souples et plus performants. (Sharif et al., 2023). Cette situation stimule la créativité du personnel et la naissance d'idées originales. Dans cette esprit, l'intégration stratégique de l'IA au sein des organisations génère une série d'avantages à court et à long terme, susceptibles de compenser les coûts engagés. Cela se traduit par une efficacité opérationnelle, des économies de coûts, une prise de décision plus pertinente, une innovation renforcée et un avantage concurrentiel marqué. Par conséquent, cela conduit également à une redéfinition des compétences requises et à une transformation des profils professionnels attendus.

L'incidence de l'appropriation de l'intelligence artificielle en entreprise reste encore un débat ouvert. Néanmoins, elle se voit plus dans une approche optimiste que sceptique (DE ACYPRESTE & Paraná, 2022). Loin de ses applications concrètes, l'IA influence profondément les comportements humains, surtout en ce qui concerne l'apprentissage. Elle se manifeste ainsi comme un levier de la formation continue, incitant les individus revisiter leur parcours de formation et à chercher à acquérir de nouvelles compétences afin de s'adapter à un environnement professionnel en perpétuelle évolution. La capacité de cette technologie à automatiser les tâches répétitives, laisse l'occasion aux professionnels de se concentrer plus sur le travail stratégique et sur les activités à plus forte valeur ajoutée (Pramatha, 2023). Pourtant, cette mutation ne se fait pas sans souci, les collaborateurs doivent développer leurs compétences transversales notamment, la pensée critique et l'adaptabilité. Ils sont obligés de maîtriser de nouveaux outils numériques et comprendre les mécanismes de fonctionnement des algorithmes afin de satisfaire le besoin urgent de requalification et de perfectionnement.

D'un autre regard, la montée de l'IA suscite une prise de conscience quant à l'importance des compétences humaines non reproductibles par les machines au moins jusqu'à ce moment. Les difficultés d'intégration des compétences sociales et émotionnelles dans les systèmes d'IA, contrairement aux capacités techniques, encouragent les professionnels à investir davantage dans le développement des *softs skills*. Cette réalité renforce leur employabilité face à l'accroissement de l'automatisation des différentes activités. Dans ce contexte, l'apprentissage en permanence n'est plus simplement un atout, il devient une nécessité cruciale pour évoluer dans un monde façonné par l'IA.

3. Vers de nouvelles compétences dans un monde professionnel dominé par l'IA

L'utilisation de l'intelligence artificielle dans l'automatisation des processus au sein des entreprises, permet de réaliser les tâches de manière plus efficace et plus rapide que les humains. Toutefois, Tyson & Zysman, (2022) et VIEIRA, (2022) confirment que le recours à l'intelligence artificielle présente le risque qu'elle puisse déshumaniser les environnements du travail en remplaçant l'homme dans des tâches professionnelles courantes et, voire non courantes. Cette réalité souligne l'impact transformateur de l'IA, mettant en évidence le potentiel d'aller au-delà de l'automatisation des activités classiques pour s'attaquer à d'autres tâches d'analyse et de traitement de données diverses. En fait, l'IA peut entraîner des changements dans les rôles professionnels et même de supprimer certaines catégories de

postes (Abhijith Ajithkumar et al., 2023; Askenazy & Bach, 2019; Baha, 2022; Pramatha, 2023; Saxena, 2024; Sharif et al., 2023; Yi et al., 2022). De ce fait et au fur et à mesure que l'IA acquiert une capacité à réaliser des activités dans les entreprises, il est possible que les individus chargés d'accomplir ces tâches ne soient plus nécessaires. Par voie de conséquence, il va exister un déplacement de compétences demandées et une restructuration du capital humain. Selon Bughin (2023), il est essentiel de comprendre de manière nuancée comment l'adoption de l'IA impacte la nature des profils recherchés en mettant en relief la relation complexe entre les investissements dans les technologies de l'IA, l'innovation et la dynamique des qualifications du personnel.

Or, l'IA pourrait stimuler la création de nouvelles perspectives professionnelles (Abhijith Ajithkumar et al., 2023; Gomes Rickardo & Santos Meiriele, 2023; Pramatha, 2023). Dans cette veine, une étude faite par Shen & Zhang (2024), en Chine, a révélé que l'introduction et l'installation de la technologie de l'intelligence artificielle, constitue un levier d'apprentissage. Pour le dire autrement, l'effet de l'appropriation de l'IA était très positif sur les décisions des collaborateurs pour apprendre de nouvelles techniques dont l'objectif est de s'adapter à ce nouvel environnement. Le développement et l'utilisation accrue de l'IA constitue réellement un catalyseur pour renforcer le savoir et le savoir-faire dans des domaines de pointes, notamment ;

- L'Analyse des données ;
- La cybersécurité ;
- L'apprentissage automatique ;
- Ingénierie en robotique ;
- Le marketing numérique ;
- L'internet des objets ;
- L'e-commerce ;
- Éthique de IA ;
- L'Analyse financier basée sur l'IA.

A ce fait, le progrès rapide des systèmes de l'IA, génère un écart dans les compétences requises, ce qui entraînera, surement, des défis pour les travailleurs qui ont besoin de perfectionner ou de reconvertir leurs qualifications pour rester employables. Encore un fois l'adaptation aux exigences de ces métiers, impose le développement d'un bloc de nouvelles compétences et de suivre une formation continue pour maintenir la disponibilité et rester pertinent sur un contexte de travail en évolution permanente (Çolak, 2023).

À tout prendre, l'adaptabilité et l'évolution de la carrière (Tyson & Zysman, 2022) restent au cœur des préoccupations qui s'ajoutent aux complexités éthiques associées à l'adoption et l'utilisation de l'AI dans les affaires. Ces implications imposent une réflexion approfondie et nuancée sur la transformation de la structuration des activités professionnelles induites par l'Intelligence Artificielle, en tenant compte à la fois des opportunités et des défis que cette technologie apporte aux entreprises et aux employés (Askenazy & Bach, 2019). De ce fait,

l'option pour des interventions réfléchies par les entreprises pour accompagner les parties prenantes dans leurs formations est devenu essentielle.

4. Montée en compétences et reconversion des talents

L'avènement de l'IA transforme entièrement les pratiques organisationnelles. Il entraîne des changements majeurs au travail et impacte la façon dont les gens se valident professionnellement et interagissent dans les organisations (Yi et al., 2022). L'adoption de l'IA remodèle le marché d'emploi en modifiant la nature des compétences requises et restructure les profils recherchés. Dans ce sens, les employés ayant des connaissances, des formations et des compétences en matière d'IA sont plus demandés et plus privilégiés d'être recrutés (Babina et al., 2024). Il est important que les employés et les entreprises s'adaptent de manière proactive à ces changements afin d'atténuer les impacts négatifs et d'exploiter les avantages des progrès de l'IA (Baha, 2022).

Suite à l'adoption de l'IA, les organisations doivent reconnaître la dynamique du comportement professionnel et l'émergence des nouvelles exigences. En effet, elles doivent être vigilantes dans la compréhension de l'impact susceptible de ces systèmes intelligents sur l'adéquation de qualification et sur l'implication organisationnelle. Les managers sont appelés, plus que jamais, à être conscients de ces changements et à prendre des mesures anticipatives pour soutenir les professionnels en exercice et en devenir. Effectivement, l'adoption de l'IA entraîne des changements de contrats psychologiques (Braganza et al., 2021), ce qui pourrait éloigner les entités de la réalisation de l'objectif de développement durable qui vise à promouvoir une croissance économique inclusive et à garantir un emploi décent pour tous. Dès lors, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'instaurer un environnement favorisant l'emploi productif et le travail digne. Dans cet esprit, elles doivent mettre en œuvre des stratégies non seulement pour rester compétitives sur le marché et de stimuler l'innovation et la créativité, mais surtout des plans d'actions pour garantir à leur personnel l'adaptabilité aux défis de l'automatisation avancée. Plusieurs mesures pourraient aider les employés pour s'aligner sur les requêtes technologiques de l'IA. On parle notamment de l'investissement dans des programmes de formation et de requalification, et l'encouragement de l'apprentissage continu (DE ACYPRESTE & Paraná, 2022). En effet, la création des équipes interfonctionnelles, le mentorat et la reconnaissance de la reconversion vers l'apprentissage des techniques de l'IA peuvent consolider la transition dynamique et flexible vers de nouveaux emplois exigés dans le prisme de cette technologie.

Li & Mu (2023) confirment ce constat en montrant que l'intelligence artificielle influence fortement la mise à niveau des savoir-faire en ouvrant de nouvelles perspectives. Désormais, pour s'adapter, rester compétitif et capitaliser les avantages de l'IA, les entreprises peuvent proposer des formations ciblées et actualiser en continu les connaissances des employés afin qu'ils acquièrent de nouveaux savoir-faire alignés sur les évolutions de la technologie de l'IA.

Par ailleurs, la main d'œuvre active doit, de sa part, se préparer pour s'aligner avec succès aux changements provoqués par l'intégration de l'IA. De ce fait, les employés doivent s'engager dans une formation continue, rester informé des tendances techniques, développer une culture

numérique et apprendre l'utilisation des outils de l'IA (Abhijith Ajithkumar et al., 2023; Baha, 2022; Li & Mu, 2023). De même, l'acceptation du changement et l'ouverture à l'exploration de nouvelles opportunités, en misant sur l'agilité et l'esprit d'innovation, peuvent être mobilisés efficacement pour accompagner les transformations professionnelles induites par l'IA. De cette façon, le développement des compétences, en se tenant au courant des avancées technologiques, assure aux gens de renforcer leur employabilité dans un environnement évolutif et compétitif (Gomes Rickardo & Santos Meiriele, 2023).

5. L'IA au travail : quelles inquiétudes pour les collaborateurs ?

Mis à part l'obligation d'adapter les compétences à cet environnement organisationnel dominé par l'IA, celle-ci engendre de nombreux défis en entreprise (DE ACYPRESTE & Paraná, 2022), notamment des préoccupations éthiques. D'autres défis surgissent concernant des changements dans les demandes de compétences et de qualifications, une polarisation des opportunités et des inégalités salariales. Cette situation entraîne un environnement professionnel instable, affectant le bien-être des employés.

L'IA en entreprise peut se heurter à la résistance des employés qui hésitent à s'adapter aux nouvelles technologies et craignent de perdre leur emploi (Arjun Santhosh et al., 2023; Pramatha, 2023). Par ailleurs, l'âge et la nature des tâches exercés influencent significativement la perception des risques liés à l'IA ainsi que le niveau de confiance accordé à cette technologie (Klein et al., 2023). De même, certaines caractéristiques individuelles, en particulier le sexe, le salaire, le degré d'autonomie professionnelle et la compétence technologique, jouent un rôle clé dans l'acceptation et le confort d'utilisation de l'IA (Novozhilova et al., 2024).

Son adoption perturbe la manière dont les employés justifient leur présence au sein de leurs entreprises. Ils peuvent éprouver des difficultés à préserver leur estime de soi, leur confiance en eux et le sens de leur travail (Rahul & Arvind, 2023). En réalité, la peur d'être remplacé par l'IA ou dévalorisé peut conduire à un déclassement professionnel et à un sentiment d'insécurité. Tant pis, cette situation pourrait génère du stress, ce qui exacerbe les sentiments de dépression. Pour autant, cette dépression peut être atténués grâce au soutien organisationnel, c'est-à-dire la perception qu'ont les employés d'être valorisés et soutenus par leurs entreprises (Xu et al., 2023a).

Partant de ce constat, il ne faut donc pas perdre de vue l'importance de comprendre le lien entre l'ouverture des employés aux technologies de l'IA et leur sentiment de vulnérabilité. Dans ce sillage, Rahul & Arvind (2023) déclarent que l'implémentation de l'IA dans les entreprises entraîne une augmentation de la fragilité du personnel, qui est associée généralement à l'épuisement professionnel et à l'incivilité au travail. En outre, la sensation de dépendance est toujours présente. C'est-à-dire que des inquiétudes subsistent quant à la diminution d'autonomie individuelle et de prise de décision (Yi et al., 2022). Cette dépendance à l'égard des systèmes d'IA pourrait provoquer la paresse, en réduisant l'initiative personnelle et la liberté d'action. Or, la pleine conscience envers le changement sur le lieu de travail, qui consiste à se concentrer sur un objectif spécifique sans jugement, peut réduire les

niveaux de stress, accroître la concentration et améliorer la satisfaction des employés qui deviennent plus réceptifs à l'IA et accroître la résilience et l'adaptabilité nécessaires pour saisir de nouvelles opportunités.

Contrairement à cela, Parteka et al. (2024) déclarent que l'IA est considérée comme ayant une influence positive sur les conditions de travail. Leur étude tient compte des éléments- comme l'environnement professionnel, l'intensité du travail, la formation et les perspectives d'une bonne carrière- afin de fournir une évaluation globale des conditions de travail, en dépassant l'approche purement monétaire. En effet, l'exposition à la technologie de l'IA exerce une incidence sur le bien-être des employés, entraînant une amélioration de la satisfaction et de l'implication dans le travail (Xu et al., 2023b). Dans cette perception, l'IA comme un catalyseur de l'évolution de carrière, contribue dans le développement des compétences des employés et participe à leur progression professionnelle. Toutefois, pour un examen holistique de l'impact de l'IA, Novozhilova et al. (2024) indiquent qu'il convient de prendre en compte non uniquement les caractéristiques individuelles propres aux usagers (les capacités techniques et les perceptions des utilisateurs), mais également l'évolution des systèmes d'IA et ses retombées et les politiques éthiques qui servent à réglementer leur utilisation. D'ailleurs, les implications éthiques soulèvent essentiellement les questions liées à la protection de la vie privée, à la sécurité, à la responsabilité, à la lutte contre la discrimination et à la transparence dans les processus décisionnels (Abhijith Ajithkumar et al., 2023; Arjun Santhosh et al., 2023; Askenazy & Bach, 2019; DE ACYPRESTE & Paraná, 2022; Khadragy, 2022; Pramatha, 2023; Saxena, 2024; Yi et al., 2022). Par conséquent, l'acceptabilité de la technologie de l'IA et les compétences acquises constituent un déterminant qui agit sur le degré d'aisance avec l'IA. Le statut professionnel et le souci lié à l'automatisation, restant aussi des facteurs influençant (Novozhilova et al., 2024).

6. Conclusion

Il appar it que l'intelligence artificielle (IA) bouleverse d'ores et déjà le monde professionnel. Sans nul doute, elle révolutionne les entreprises en leur offrant des opportunités sans pr c dent d'accroître leur efficacité, leur productivité et leur compétitivité. En effet, l'IA est capable d'automatiser des tâches répétitives et fastidieuses, en libérant les collaborateurs pour se concentrer sur des activités plus stratégiques. Sa monté en puissance ne constitue pas seulement un changement technologique mais génère une mutation profonde des pratiques, des modèles organisationnels et, surtout, des compétences humaines. L'IA redéfinit non seulement ce qu'est une compétence aujourd'hui, mais aussi comment elle se construit, s'actualise et se valorise dans un environnement en constante évolution.

L'une des principales conclusions tirées de cet article est que l'adoption de l'IA en entreprise n'annule pas la valeur ni la présence du capital humain, mais le transforme. Or, les compétences techniques pourraient désormais être supportées, voire remplacées, par des algorithmes avancés. Toutefois, cela renforce la nécessité d'un développement accru des savoir et des savoir-faire transversales et sociales. On cite notamment, la créativité, l'esprit critique, la capacité d'adaptation, ou encore l'intelligence émotionnelle, qui restent hors de portée des machines intelligentes. En ce sens, l'IA ne remplace pas effectivement l'humain,

mais elle exige de lui l'adaptation et une forme de dépassement continu, tant sur le plan cognitif que relationnel.

Les recherches analysées montrent également la dynamisation des besoins en compétences. Autrement dit, les compétences deviennent plus contextuelles et plus rapidement soi-disant obsolètes. Ce phénomène impose aux entreprises d'adopter une approche proactive et agile de la gestion des compétences, basée essentiellement sur l'adaptation de la formation et la formation continue et la flexibilité des parcours professionnels. Cette transformation exige une refonte de capitalisation des ressources humaines, avec une priorité donnée au développement des capacités d'apprentissage.

La réussite de la transition vers un modèle basé sur le développement des compétences repensé autour de l'IA dépend largement de la culture organisationnelle. Les entreprises qui réussissent à transformer leurs pratiques tout en préservant un environnement sain et un climat de travail positive sont celles qui adoptent une vision holistique de la transformation. Elles ne doivent pas investir seulement dans les technologies, mais aussi dans la confiance, la collaboration homme-machine, et la responsabilité éthique liée à l'utilisation de l'IA. Cela implique notamment de doter les travailleurs d'un cadre clair concernant l'utilisation de l'IA dans leurs tâches quotidiennes, de leur fournir des formations adaptées, et de favoriser une culture d'accompagnement et de soutien. Ces dimensions sociotechniques doivent être au cœur des préoccupations des managers.

Bibliographie

- [1] Abhijith Ajithkumar, Akhil David, Aryan Jacob, Alen Alex, & FR. Akhil Thomas CMI. (2023). Impact of AI on Employment and Job Opportunities. *International Journal of Engineering Technology and Management Sciences*, 7(4), 507–512. <https://doi.org/10.46647/ijetms.2023.v07i04.067>
- [2] Arjun Santhosh, risya Unnikrishnan, Sillamol Shibu, K. M. Meenakshi, & Gigi Joseph. (2023). AI IMPACT ON JOB AUTOMATION. *International Journal of Engineering Technology and Management Sciences*, 7(4), 410–425. <https://doi.org/10.46647/ijetms.2023.v07i04.055>
- [3] Askenazy, P., & Bach, F. (2019). Ia et emploi: Une menace artificielle. *Pouvoirs: Revue d'Etudes Constitutionnelles et Politiques*, 170(3), 33–41. <https://doi.org/10.3917/pouv.170.0033>
- [4] Babina, T., Fedyk, A., He, A., & Hodson, J. (2024). Artificial intelligence, firm growth, and product innovation. *Journal of Financial Economics*, 151. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2023.103745>
- [5] Badhurunnisa, M., & Dass, V. S. (2022). *Challenges and opportunities involved in implementing AI in Workplace*. www.ijfmr.com
- [6] Baha, H. (2022). *The Impact of Society 5.0 and Industrial Revolution 4.0 on Employment and Future Job in Brunei Darussalam*. <https://ejpi.kuis.edu.my/index.php/ejpi>
- [7] Braganza, A., Chen, W., Canhoto, A., & Sap, S. (2021). Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *Journal of Business Research*, 131, 485–494. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.018>
- [8] Bughin, J. (2023). Does artificial intelligence kill employment growth: the missing link of corporate AI posture. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 6. <https://doi.org/10.3389/frai.2023.1239466>
- [9] Chen, Z. (2023). Collaboration among recruiters and artificial intelligence: removing human prejudices in employment. *Cognition, Technology and Work*, 25(1), 135–149. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00716-0>
- [10] ÇOLAK, O. (2023). The Impact of Artificial Intelligence on the Employment Structure of the Tourism Industry: An Interview with ChatGPT. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(22), 919–939. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1347642>

- [11] DE ACYPRESTE, R., & Paraná, E. (2022). Artificial Intelligence and employment: a systematic review. *Brazilian Journal of Political Economy*, 42(4), 1014–1032. <https://doi.org/10.1590/0101-31572022-3320>
- [12] Efri Ekaningrum, N., Syahrul Hidayat, M., & Yuliaty, F. (2023). Exploring the Future of Work: Impact of Automation and Artificial Intelligence on Employment. In *ENDLESS: International Journal of Future Studies* (Vol. 6, Issue 1). <https://endless-journal.com/index.php/endless/125>
- [13] French, R. M. (2000). The turing test: The first 50 years. In *Trends in Cognitive Sciences* (Vol. 4, Issue 3, pp. 115–122). [https://doi.org/10.1016/S1364-6613\(00\)01453-4](https://doi.org/10.1016/S1364-6613(00)01453-4)
- [14] Gomes Rickardo, & Santos Meiriele. (2023). Artificial intelligence: Its impact on employability. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 18(3), 198–203. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.18.3.1056>
- [15] Haiech, J. (2020). *Parcourir l'histoire de l'intelligence artificielle, pour mieux la définir et la comprendre*. 10, pp. <https://doi.org/10.1051/medsci/2020145i>
- [16] Khadragy, S. (2022). Artificial Intelligence and the future of employment; a systematic review of the state of the art literature. In *International Journal of Mechanical Engineering* (Vol. 7, Issue 2).
- [17] Klein, U., Depping, J., Wohlfahrt, L., & Fassbender, P. (2023). Application of artificial intelligence: risk perception and trust in the work context with different impact levels and task types. *AI and Society*. <https://doi.org/10.1007/s00146-023-01699-w>
- [18] Lazzaretto, L., Domenech, R. B., Hervás-Oliver, J. L., & Innocenti, N. (2023). Artificial intelligence, big data, algorithms and Industry 4.0 in firms and clusters. In *European Planning Studies* (Vol. 31, Issue 7, pp. 1297–1303). Routledge. <https://doi.org/10.1080/09654313.2023.2220490>
- [19] Li, T., & Mu, Z. (2023). The Employment Impact of Digital Transformation in the Logistics Industry in the Age of Artificial Intelligence --Take Shunfeng as an Example. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 52(1), 1–8. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/52/20230680>
- [20] McCarthy, J. (2004). *WHAT IS ARTIFICIAL INTELLIGENCE?* <http://www-formal.stanford.edu/jmc/>
- [21] McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (2006). *A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence*.
- [22] Nilsson, N. J. (2005). *Human-Level Artificial Intelligence? Be Serious!*
- [23] Novozhilova, E., Mays, K., & Katz, J. E. (2024). Looking towards an automated future: U.S. attitudes towards future artificial intelligence instantiations and their effect. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02625-1>
- [24] Parteka, A., Wolszczak-Derlacz, J., & Nikulin, D. (2024). How digital technology affects working conditions in globally fragmented production chains: Evidence from Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, 198. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122998>
- [25] Pramatha, S. (2023). The Impact of artificial intelligence and automation on businesses processes and employment: An analytical study. *PsychologyandEducation*, 55(1). <https://doi.org/10.48047/pne.2018.55.1.03>
- [26] Rahul, R., & Arvind, L. N. (2023). *The Role Of Workplace Mindfulness In Reducing The Employees Fear Of A.I. Technology Replacing The Employment Opportunity*. www.ijcrt.org
- [27] Saxena, A. K. (2024). Navigating the AI Landscape: Sectoral Insights on Integration and Impactwith a focus on Machine Learning and Natural Language Processing), USA. *Independent Researcher, M. Tech in Computer Science and Engineering*, 12(1).
- [28] Shan, N. (2023). Research on the impact of artificial intelligence on the employment environment of labors in China. *Frontiers in Management and Business*, 4(2), 330–339. <https://doi.org/10.25082/fmb.2023.02.003>
- [29] Shapiro, S. (1992). (1992). *Encyclopedia of Artificial Intelligence (2nd Edition)*. New York : Wiley..pdf.
- [30] Sharif, A., Gurbuz, E., & Ay, S. (2023). The impact of AI on employment and jobs: A comprehensive analysis. *Proceedings of London International Conferences*, 8, 173–178. <https://doi.org/10.31039/plic.2023.8.179>

- [31] Shen, Y., & Zhang, X. (2024). The impact of artificial intelligence on employment: the role of virtual agglomeration. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02647-9>
- [32] Turing, A. M. (1950). *M I N D A QUARTERLY REVIEW OF PSYCHOLOGY AND PHILOSOPHY I.- COMPUTING MACHINERY AND INTELLIGENCE*. <https://academic.oup.com/mind/article/LIX/236/433/986238>
- [33] Tyson, L. D., & Zysman, J. (2022). Automation, AI & Work. *Daedalus*, 151(2), 256–271. https://doi.org/10.1162/DAED_a_01914
- [34] VIEIRA, L. (2022). L'intelligence artificielle : déni de conscience ou nouvel humanisme ? *Communication, Technologies et Développement*, 11. <https://doi.org/10.4000/ctd.7510>
- [35] Wingström, R., Hautala, J., & Lundman, R. (2022). Redefining Creativity in the Era of AI? Perspectives of Computer Scientists and New Media Artists. *Creativity Research Journal*. <https://doi.org/10.1080/10400419.2022.2107850>
- [36] Xu, G., Xue, M., & Zhao, J. (2023a). The Association between Artificial Intelligence Awareness and Employee Depression: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph20065147>
- [37] Xu, G., Xue, M., & Zhao, J. (2023b). The Relationship of Artificial Intelligence Opportunity Perception and Employee Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph20031974>
- [38] Yi, C., Chan, T., & Petrikat, D. (2022). *Journal of Business and Management Studies Impact of Artificial Intelligence on Business and Society*. <https://doi.org/10.32996/jbms>
- [39] Zouinar, M. (2020). Évolutions de l'Intelligence Artificielle : quels enjeux pour l'activité humaine et la relation Humain-Machine au travail ? *Activites*, 17–1. <https://doi.org/10.4000/activites.4941>