

l'Opinion

Temps de lecture estimé : 6 minutes

Publié le 20 janvier 2025 à 12:47 - Maj 20 janvier 2025 à 14:02

Flora Donsimoni, Eric Hazan et Stéphane Bout

Intelligence artificielle : une chance à saisir, une révolution à construire

Flora Donsimoni, Eric Hazan et Stéphane Bout : « La bonne approche consiste pour une entreprise à partir non pas de la technologie elle-même mais plutôt de l'analyse de son activité opérationnelle pour identifier les usages disposant du plus grand potentiel en termes d'automatisation »

Les faits - Flora Donsimoni est directrice générale de l'Institut de l'Entreprise. Éric Hazan et Stéphane Bout sont directeurs associés senior de McKinsey & Company.

À quoi ressemblera le monde du travail demain ? Cette question, qui en soulève beaucoup d'autres, interroge aussi bien la somme de nos analyses que le tableau de nos convictions. Parmi celles-ci, il en est une qui se dégage plus fermement que toutes les autres : deux ans à peine après le déploiement à l'échelle mondiale de ChatGPT, l'intelligence artificielle y jouera sans nul doute un rôle prépondérant. Longtemps objet de projections futuristes plus ou moins lointaines et réalistes, elle a depuis fait son entrée dans le concret de notre vie quotidienne comme dans celle de nos entreprises.

Si son potentiel peut sembler démesuré, les recherches micro et macroéconomiques progressent pour en apporter une vision plus fine, nuancée et applicable. Nos récentes analyses [\[1\]](#) révèlent que si peu d'emplois sont réellement menacés de disparition dans leur globalité, 27 % des tâches réalisées quotidiennement par les salariés français pourraient cependant être confiées à une intelligence artificielle d'ici 2030. Une proportion qui pourrait même atteindre 45 % d'ici 2035. Avec les nuances qui s'imposent, selon le secteur d'activité ou le niveau de responsabilité concerné, nous sommes potentiellement tous concernés.

Sophistication. Alors que son niveau de sophistication progresse à un rythme particulièrement soutenu, l'intelligence artificielle est d'abord une promesse faite à chacun de se défaire de ses missions les plus routinières ou répétitives pour en déployer de nouvelles à plus forte valeur ajoutée, plus en phase avec ce qui distingue, et distinguera demain encore, les spécificités d'une intelligence humaine, par exemple : l'esprit critique, l'aptitude à faire des rapprochements inattendus, la pensée éclairée par une culture générale unique...

Outre l'élargissement de ces compétences cognitives, c'est également la promesse de temps libéré pour les interactions qualitatives avec ses pairs ou ses clients. Les compétences socio-émotionnelles seront ainsi, plus que jamais, valorisées. Au plan collectif, c'est aussi, pour la France – et l'Europe – où la croissance de la productivité stagne depuis plusieurs années, la possibilité de renouer avec une croissance à la fois robuste et durable et de conjurer un décrochage avec d'autres puissances mondiales à l'instar des Etats-Unis (l'écart de PIB entre les Etats-Unis et l'Union européenne est passé de 17 % en 2002 à 30 % en 2023, un écart expliqué à plus de 70 % par une moindre productivité).

C'est enfin, et peut-être surtout, à l'heure du vieillissement de notre société, un moyen précieux de redéployer efficacement les capacités et compétences de la population active pour tirer pleinement parti de cet allongement de la durée de vie.

« Dans un monde où la notion de progrès semble avoir perdu de ses vertus mobilisatrices, le doute face à la réalité des promesses de l'IA constitue parfois, une fois sorti du cercle des technophiles, la réaction la plus spontanée. »

Bien sûr, tout cela reste à construire et beaucoup dépendra des choix, tant individuels que collectifs, que nous ferons ou non dans un futur déjà très proche. A cet égard, le premier chantier qui se dresse devant nous est culturel. Dans un monde où la notion de progrès semble avoir perdu de ses vertus mobilisatrices, le doute face à la réalité des promesses de l'IA constitue parfois, une fois sorti du cercle des technophiles, la réaction la plus spontanée.

Curiosité. Poser dans notre société les bases d'une culture ouverte à l'IA suppose donc d'abord un travail de dialogue, d'écoute et de pédagogie à même de répondre efficacement aux peurs que cette rupture technologique peut susciter et qui, pour certaines d'entre elles, sont compréhensibles et légitimes. Ce dont il est question ici, ce n'est pas tant d'une adhésion ferme et aveugle que d'une curiosité interpellée, une envie de se familiariser avec l'inconnu, de se projeter dans l'avenir.

Traduit dans le concret du monde du travail, cela implique des employeurs d'inscrire le sujet à leur agenda stratégique, de mobiliser leurs équipes autour de cette réflexion en impliquant, partout où cela est possible, les instances représentatives à travers un dialogue social fécond, et de déployer à l'échelle de leur organisation tout entière des plans massifs de formation adaptés aux besoins de chacun et aux cas d'usages prioritaires par l'organisation.

En particulier, les emplois intermédiaires impactés par l'IA devront être accompagnés rapidement d'une montée en compétences. Ce changement, les dirigeants des grandes entreprises avec qui nous avons pu échanger en témoignent, a déjà été initié dans de nombreux secteurs de notre économie. Les secteurs de la finance et de la technologie, en première ligne de la révolution de l'IA, s'en sont saisis les premiers.

Seniors. L'essentiel, désormais, est de mettre en œuvre les moyens pour permettre à ce mouvement de se propager à l'ensemble de la société, en veillant à ne laisser personne au bord du chemin, qu'il s'agisse des entreprises de taille plus modeste qui se perçoivent, à tort, comme peu concernées par le sujet, ou encore des publics traditionnellement les plus éloignés de ce type de transformations, à l'instar des seniors.

« Cette technologie, et c'est notre ferme conviction, a pleinement le potentiel de réinventer la manière dont nous travaillons, quel que soit notre domaine d'activité, pour peu que nous sachions déceler efficacement ses cas d'usage les plus pertinents. »

Pour ceux qui sont déjà passés de l'autre côté du miroir s'impose alors la nécessité de construire rapidement une doctrine de déploiement conforme à leurs besoins. Cette technologie, et c'est notre ferme conviction, a pleinement le potentiel de réinventer la manière dont nous travaillons, quel que soit notre domaine d'activité, pour peu que nous sachions déceler efficacement ses cas d'usage les plus pertinents.

Alors que nous ne saisissons encore que partiellement les capacités d'une mécanique dont les limites sont elles-mêmes régulièrement repoussées, le risque d'une dispersion existe, et il est d'autant plus prégnant que l'IA coûte cher. La bonne approche, selon nous, consiste pour une entreprise à partir non pas de la technologie elle-même mais plutôt de l'analyse de son activité opérationnelle pour identifier les usages disposant du plus grand potentiel en termes d'automatisation, afin d'établir les priorités et le calendrier de déploiement associés.

Dynamiques. Un certain nombre de processus ne nécessitent pas le recours à l'IA, mais doivent seulement être revus et simplifiés régulièrement avec d'autres outils. La logique du retour sur investissement, si elle doit être remise à sa juste place pour un sujet de cette ampleur stratégique, n'en constitue pas moins une réalité à prendre en compte. C'est ainsi que nous pourrions voir se déployer dans la durée de véritables dynamiques de transformation de nos organisations, à même d'essaimer dans l'ensemble de la société.

Car l'IA n'est pas, il faut le réaffirmer, qu'un sujet réservé aux grandes entreprises ou au monde de la tech. C'est une question qui nous est posée à tous, du monde de l'école jusqu'à l'univers des arts et de la création. C'est aussi, en bonne logique, une question que doivent se poser nos institutions nationales.

« L'intelligence artificielle est d'abord une chance, une chance que nous saisirons ou que nous laisserons à d'autres »

Il y a là d'abord un motif d'intérêt public et nos décideurs ont un rôle à jouer pour favoriser l'accélération de son adoption par une réglementation simple et claire, en soutenant le développement des compétences et en lançant des initiatives « phares » dans les services publics.

L'intelligence artificielle, par-delà les fantasmes de toute nature qu'elle a pu agiter en deux années passées sous le feu des projecteurs, est d'abord une chance, une chance que nous saisirons ou que nous laisserons à d'autres. Son potentiel, nous l'avons dit, est immense, pourvu que nous sachions l'aborder avec ouverture d'esprit et méthode, pour ne pas rester à quai !

[\[1\]](#) Etude conjointe menée par l'Institut de l'Entreprise avec McKinsey, sur la base de données collectées par le McKinsey Global Institute.

Depuis l'après-guerre, les gains de productivité ont diminué deux fois plus vite en Europe qu'aux Etats-Unis

Evolution de la productivité du travail. Variations annuelles du PIB par heure travaillée, en %

