

A Paradoxe des compétences (face aux mutations de l'IA)

[Marine Franssen](#), [François Pichault](#) et [Giseline Rondeaux](#)

p. 289-290

PLAN DÉTAILLÉ

TEXTE INTÉGRAL

1

lors que l'IA s'impose depuis plusieurs années comme un thème majeur tant dans la littérature scientifique que professionnelle, nombre d'interrogations relatives aux impacts sur le marché du travail demeurent. Entre fatalisme et utopisme technologique, les entreprises peinent à se positionner face aux transformations qu'engendre l'IA sur leurs métiers.

2Au cœur des réflexions se trouve notamment la question des compétences nécessaires à la réalisation du travail dans un environnement digitalisé, ainsi que la caractérisation de l'évolution et du caractère plus ou moins remplaçable de certaines de ces compétences. À ce propos, de nombreux travaux prédisent un bouleversement des compétences requises par les travailleurs et travailleuses. Dans la ligne de mire de ces publications figurent généralement deux postulats : celui de l'avènement de profils de compétences ultra-digitalisés et celui du renforcement des compétences dites *soft*, telles que la créativité ou l'innovation, présumées irremplaçables.

3Les résultats d'une de nos récentes études menées en collaboration avec l'Institut des métiers Orange (Rondeaux *et al.*, 2020) montrent que l'usage de l'IA tend effectivement à modifier l'équilibre entre les différents types de compétences mobilisées, quel que soit le métier analysé, en transformant la nature des tâches effectuées dans le cadre de la relation humain-machine. De cette modification de l'équilibre des compétences émergent trois enseignements fondamentaux, dont certains vont à rebours des postulats habituellement énoncés par les chantres de la révolution IA – pointant ainsi d'importants angles morts dans leurs discours.

4Tout d'abord, nos résultats consacrent l'importance de l'acquisition, par tous, d'un socle de compétences digitales de base permettant de s'approprier les applications d'IA et d'en comprendre les principes et limites. Ici, nul objectif d'ultra-digitalisation des travailleur·ses, mais bien celui d'une alphabétisation

numérique commune fournissant les points de repère et le lexique nécessaires aux usages numériques.

5 Nos résultats dénoncent ensuite un certain surdimensionnement de l'importance des *soft skills*, à la fois dans la littérature et dans la perception des acteurs. L'attention accordée à des compétences telles que la créativité ou l'innovation a tendance à dissimuler la formalisation croissante des processus et le renforcement des procédures et de la normalisation. Ces résultats plaident donc pour le maintien de compétences *soft* ciblées selon les spécificités des métiers.

6 Enfin, l'apport majeur de notre étude est de souligner la centralité des compétences professionnelles propres à chaque métier (telles que les techniques d'entretien de recrutement en gestion des ressources humaines ou les techniques de segmentation de la clientèle en marketing). C'est en effet au moyen des compétences métier que les informations fournies par les applications d'IA peuvent être mises en contexte, et les éventuels biais repérés et corrigés. Les compétences métier continueront à supporter la prise de décision en environnement assisté par l'IA, et seront également la clé de voûte de la résolution des tâches complexes, qui resteront largement confiées aux collaborateurs.

7 Notons enfin que, si l'ensemble des processus clés d'une entreprise sont susceptibles d'être transformés par l'IA à des degrés divers, notre étude met en évidence le caractère structurant des choix stratégiques et organisationnels dans la portée et les impacts perçus des applications d'IA sur la transformation des métiers et des compétences. Ces derniers dépendront directement du sens que l'entreprise assignera aux innovations digitales et aux usages qu'elle souhaitera développer.

Bibliographie

Référence

Rondeaux, G., Franssen, M., Pichault, F. (2020). *L'intelligence artificielle : quels impacts sur nos activités et nos métiers ? Rapport de recherche interne*. HEC, Université de Liège.