



IA ET TRAVAIL

Septembre 2026

**L'IA ne va pas supprimer l'emploi, elle va détruire
les rentes de complexité**

Christophe GAIE, Jean LANGLOIS-BERTHELOT

SKEMA PUBLIKA

SKEMA Publika est le think tank international de SKEMA Business School, il analyse les grandes mutations sociales, économiques, technologiques et géopolitiques pour éclairer la décision publique et privée. Sur la base des travaux de l'école et de contributions extérieures validés scientifiquement, le think tank alimente le débat public et émet des recommandations pour les décideurs nationaux et internationaux.

SKEMA Publika mobilise une approche interdisciplinaire et internationale, nourrie par le réseau mondial de campus de SKEMA et une communauté d'experts issus du monde académique et professionnel. Cette dimension internationale ne constitue pas seulement un réseau, mais un mode de pensée. Ainsi, Publika articule les dynamiques locales avec les transformations globales pour proposer un regard décentré et multipolaire sur les grands enjeux contemporains.

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité des auteurs.

© Tous droits réservés, SKEMA Business School, 2026

Couverture : «une carte de circuit imprimé d'ordinateur avec un cerveau dessus ». Steve A Johnson.

Unsplash.com

SKEMA Publika

SKEMA Business School, Campus Grand Paris
5 Quai Marcel Dassault – CS 90067
92156 Suresnes Cedex, France

Tél. : +33.1.71.13.39.32
Courriel : publika@skema.edu
Site Internet : www.publika.skema.edu

COLLECTION

« Explorer les zones grises de la géopolitique, du numérique et des risques globaux ».

Dans la « collection incertitude » les travaux analysent les tensions, risques émergents et les dynamiques d'instabilité à l'échelle mondiale.

COMITE DE LECTURE

Frédérique Vidal est Directrice du Développement de SKEMA Publika et Directrice de la Stratégie et de l'Impact Scientifique de SKEMA Business School. Professeur des universités en biologie, elle a été Présidente de l'université Nice-Sophia-Antipolis entre 2012 et 2017, puis ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, dans les Gouvernements Philippe et Castex de 2017 à 2022. Elle a été Conseillère spéciale auprès du Président de l'EFMD et est aussi actuellement Représentante permanente de la Principauté de Monaco auprès du Programme des Nations unies pour l'environnement et de la Commission baleinière internationale.

Sean Scull, Chargé de projets think tank, est Doctorant en science de l'information et de la communication à l'université Paul Valéry-Montpellier III. Il est diplômé en sciences politiques avec une spécialisation en relations internationales de l'université de Göteborg et d'un Master en politiques internationales avec une spécialisation en politique anglophone de l'université de Toulon. Sean a vécu et travaillé en Suède et aux États-Unis d'Amérique.

AUTEURS

Jean Langlois-Berthelot est responsable chez Kannon Labs, où il travaille dans le domaine de la simulation, de l'intelligence décisionnelle et de l'évaluation technologique appliquée aux environnements stratégiques. Il est actuellement Professeur invité au Center for Advanced Studies de l'Université de Palerme et travaille sur des expérimentations dans le cadre de l'exercice militaire ORION26.

Christophe Gaie est directeur adjoint du pôle Opérations numériques à l'AP-HP et membre associé au laboratoire Magellan Lyon 3. Précédemment, chef de division ingénierie et innovation numérique au sein des services du Premier Ministre, il a également été chef de bureau des applications numériques au Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH). Auparavant, il a été responsable de la plate-forme d'échanges interministériels au sein de la Direction Interministérielle du Numérique (DINUM). Par ailleurs, il a travaillé pendant plus de dix années à la Direction Générale des Finances publiques (DGFIP), d'abord comme architecte informatique puis comme responsable de l'équipe chargée de l'Impôt sur le Revenu et le Prélèvement à la Source. Il a obtenu son doctorat en Télécommunications auprès de l'Université Paris Sud - Saclay, à la suite de son double diplôme Ingénieur & Master de Recherche à l'INP Bordeaux - Université Bordeaux I. Ses principales thématiques de recherche concernent le e-Government, la modernisation des Systèmes d'Information et de Télécommunication, le développement et l'utilisation des API, l'Intelligence Artificielle et la détection de la fraude.

RESUME

Le débat sur l'impact de l'intelligence artificielle pour le monde professionnel se focalise généralement sur la transformation de l'emploi : quels emplois seront supprimés ? Quels emplois seront créés ? L'humain sera-t-il remplacé ? Dans cette note, Christophe Gaie et Jean Langlois-Berthelot proposent une lecture alternative, celle d'une IA qui va mettre le travail à l'épreuve de sa valeur réelle. Certes ce changement débouchera sur un futur qui produira des gagnants, des perdants, des reconversions, des conflits sociaux, des erreurs stratégiques et des résistances professionnelles. Mais cela devrait être perçu comme une opportunité pour distinguer les compétences substantielles des procédures, les métiers robustes des fonctions de friction, les organisations productives des bureaucraties lentes, les experts solides des producteurs de documents moyens. Ce ne sera pas une transformation du travail au détriment des qualités humaines, au contraire, le travail à l'ère de l'IA s'appuiera pleinement sur l'humain et sur ses spécificités cognitives, adaptatives et émotionnelles.

TABLE DES MATIERES

Résumé	i
Introduction.....	1
I. Les limites du discours dominant relatif àu travail et a l'ia	2
A. Le débat sur l'IA et l'emploi est mal posé	2
B. Au-delà des postes menaces, des tâches transformées	3
C. Marché du travail : tous les salariés ne seront pas augmentés	4
D. La qualité du travail ne suffit pas à absorber le choc	6
E. Rentes de complexité : ce que l'intelligence artificielle met à nu	7
II. Repenser l'adaptation du marche du travail à l'ere de l'ia.....	8
A. Productivité et IA : réduire les délais et améliorer la capacité de production réelle, et non détruire les emplois.....	8
B. Entreprises et IA : réduire les frictions sans détruire les compétences	9
C. Concurrence, plateformes et régulation : éviter les nouvelles rentes de l'IA	10
III. Recommandations	11
Conclusion	12

INTRODUCTION

Une étude de Coface et de l'Observatoire des emplois menacés et émergents estime qu'avec l'utilisation de l'Intelligence artificielle (IA) près de 5 millions d'emplois en France sont menacés d'ici à la fin de la décennie¹. Emploi, productivité, compétences, automatisation : le vrai choc ne sera pas seulement social, il sera aussi économique dans la mesure où il obligera chaque fonction, chaque métier et chaque organisation à prouver sa valeur réelle pour ne pas se faire remplacer par une IA. Contrairement aux thèses alarmistes prédisant la fin du travail, nous soutenons que l'intelligence artificielle met plutôt celui-ci à l'épreuve de sa valeur réelle. En effet, cette nouvelle technologie obligera les organisations à questionner leur chaîne de valeur : ce qui relève de la compétence sera augmenté ; ce qui relève de la friction, de la lenteur ou de la rente de complexité sera exposé et remplacé. Ainsi, la problématique à laquelle nous allons répondre est la suivante :

Comment faire en sorte que la transformation du travail induit par l'IA libère les talents au lieu de protéger les rentes ou de renforcer les monopoles ?

Dans une première partie, nous analyserons en quoi le discours dominant relatif au travail et à l'IA est critiquable. Dans une deuxième partie, nous décrirons comment repenser l'adaptation du marché du travail à l'ère de l'IA. Dans une troisième partie, nous proposerons des recommandations de politiques publiques.

¹ De Calignon, G. (2026). IA : le grand bouleversement à venir du marché du travail. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/monde/europe/ia-le-grand-bouleversement-a-venir-du-marche-du-travail-2221760>

I. LES LIMITES DU DISCOURS DOMINANT RELATIF AU TRAVAIL ET A L'IA

A. LE DEBAT SUR L'IA ET L'EMPLOI EST MAL POSE

Le débat public sur l'intelligence artificielle au travail s'est d'abord construit autour d'un sentiment de peur d'une IA qui contribuerait à supprimer massivement des emplois. La peur est légitime et fondée, donc efficace. Elle permet d'opposer les prophètes de la fin du travail aux optimistes de la productivité retrouvée. Mais elle reste trop pauvre pour décrire ce qui se passe réellement dans les entreprises, les administrations, les cabinets de conseil, les professions intellectuelles et les services. D'ailleurs la tendance actuelle est, d'une certaine manière, à un retour en arrière sur certaines expérimentations quelque peu hâtives (avec parfois jusqu'à 32% de réembauche de personnes dont l'emploi avait été remplacé par une IA²).

Les grandes vagues technologiques ne remplacent pas toujours des métiers entiers. Elles décomposent les activités, transforment les tâches, recomposent les compétences et déplacent la valeur. L'IA accélère ce mouvement parce qu'elle touche le langage, la synthèse, la recherche documentaire, l'écriture, le code, l'analyse, la traduction, l'assistance client ou encore la production de supports. Elle entre donc au cœur du travail cognitif. Elle ne frappe pas seulement l'usine ou le bureau administratif ; elle atteint les fonctions qui se croyaient protégées par le diplôme, l'expertise, l'expérience ou la maîtrise des procédures.

Un second cadrage s'est imposé : le vrai sujet ne serait pas la destruction de l'emploi, mais la transformation des tâches et la qualité du travail. Cette thèse est plus juste. Les approches par tâches sont aujourd'hui centrales dans les travaux du FMI, de l'OIT, de l'OCDE et de la littérature économique récente³. Elles évitent de confondre exposition technologique et suppression immédiate du poste et rappellent qu'un même outil peut augmenter un professionnel,

² Site web du Cabinet de recrutement Robert Half. AI Adoption and Workforce Impact: Navigating the AI Era in 2026. <https://www.roberthalf.com/us/en/insights/navigating-ai-adoption>

³ IMF, Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work, Staff Discussion Note, 2024. <https://www.imf.org/en/publications/staff-discussion-notes/issues/2024/01/14/gen-ai-artificial-intelligence-and-the-future-of-work-542379>

ILO, Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure, Working Paper, 2025. <https://www.ilo.org/publications/generative-ai-and-jobs-refined-global-index-occupational-exposure>

Eloundou, T., Manning, S., Mishkin, P., Rock, D., GPTs are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of Large Language Models, 2023. <https://arxiv.org/abs/2303.10130>

accélérer une routine, standardiser une activité ou réduire une marge d'autonomie.

Nous avons observé plusieurs vagues de numérisation où les géants de la tech ont utilisé des modèles numériques à faible coût pour remplacer les acteurs traditionnels. C'est ce qui est surnommé l'« effet Amazon ». Amazon a remplacé les librairies physiques, Netflix les magasins de locations de vidéos et Kodak a disparu avec l'avènement de la photographie électronique⁴. Si les grands groupes numériques mettent en avant la création de nombreux emplois et le travail homme-machine, l'automatisation finit par détruire plus d'emplois qu'elle n'en crée et tire les salaires vers le bas dans le secteur. L'IA appliquerait cette même logique, non plus au commerce ou à la logistique, mais aux métiers intellectuels et aux services.

Alors comment protéger la valeur créée par le travail humain ? Cela suppose d'abord d'identifier la forme de travail qui mérite d'être protégée. En effet, toute tâche existante ne crée pas de valeur, toute complexité professionnelle n'est pas une compétence et toute fonction qualifiée n'est pas productive par nature. Une partie du travail contemporain repose aussi sur des délais, des couches d'intermédiation, des formats, des réunions, des validations, des notes, du *reporting*, de la conformité mimétique et de la navigation dans des systèmes inutilement opaques.

Le choc de l'IA est donc plus dur que le débat habituel. Il ne demande pas seulement combien d'emplois seront supprimés mais quelles tâches méritent encore d'être payées, quelles compétences méritent d'être protégées et quelles organisations méritent encore leur coût et enfin quelles professions vivaient en partie d'une rente de complexité. Ces questions concernent tous les postes et tous les métiers, y compris ceux relevant de la technique puisque l'IA est désormais capable de générer du code informatique⁵, de le tester voire de le déployer de manière autonome via des agents IA.

B. AU-DELA DES POSTES MENACES, DES TACHES TRANSFORMEES

Qu'elle soit simplement générative ou repose sur des agents autonomes, l'IA est d'abord une technologie de recomposition des tâches. Elle écrit, résume, classe, traduit, compare, code, explique, simule, reformule et assiste. Elle ne remplace pas le juriste, le consultant, le développeur, le communicant, le chargé d'études ou le cadre administratif. Elle absorbe des fragments de leur activité qui relèvent des tâches basiques de type répétitives. En d'autres termes, l'IA produit un premier jet, une note préparatoire, un tableau comparatif, une veille, une

⁴ Feichin Ted Tschang and Esteve Almirall, 2021: Artificial Intelligence as Augmenting Automation: Implications for Employment. AMP, 35, 642–659, <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0062>

⁵ Hananto, A., Hasibuan, N. S., Olivia, S., Tukino, T., & Novalia, E. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Programmer Jobs: Threat or Opportunity?. JUSIFO (Jurnal Sistem Informasi), 11(1), 11-20. <https://doi.org/10.19109/jusifo.v11i1.25082>

réponse type, un script, un support commercial ou une synthèse. Ce point est décisif car si l'on raisonne uniquement par métiers, on ne voit pas la transformation réelle. Un emploi peut rester officiellement stable alors que son contenu change profondément. Un métier peut conserver son intitulé tout en perdant les tâches qui formaient le jugement. Une organisation peut maintenir les effectifs tout en déplaçant l'intelligence du processus vers des modèles, des plateformes, des prestataires ou des systèmes propriétaires. Les études empiriques montrent déjà des gains de productivité importants dans certains contextes. Dans le support client, l'accès à un assistant d'IA augmente la productivité moyenne des agents et profite particulièrement aux travailleurs moins expérimentés⁶. Dans des tâches professionnelles d'écriture, l'usage de ChatGPT réduit le temps de réalisation et améliore la qualité moyenne des productions⁷. Les travaux de Microsoft Research, fondés sur des usages réels de Copilot, indiquent que les activités d'information, d'écriture, d'enseignement, de conseil et de communication figurent parmi les plus directement concernées⁸.

Ces résultats ne prouvent pas néanmoins que l'IA va tout remplacer. Ils prouvent que des pans entiers de la production moyenne deviennent moins coûteux. Le premier jet, la synthèse standard, la note générique, l'e-mail calibré, la traduction fonctionnelle, le tableau préparatoire, le support de présentation ou l'analyse préliminaire perdent leur rareté. Ce qui était facturé comme temps humain devient parfois une sortie automatisée que l'humain doit seulement contrôler ou enrichir et assumer.

La question que cette nouvelle réalité soulève est celle de la place de la valeur humaine. L'IA remet en question les modèles économiques fondés sur la facturation du temps passé qui permettait d'intégrer les temps humains (veille technologique, formation, discussions informelles, ...). Elle ne permet plus aussi facilement l'intégration des juniors et la passation de connaissance puisque transmettre son expérience c'est se priver d'un rare atout nécessaire pour garder son emploi.

C. MARCHÉ DU TRAVAIL : TOUS LES SALAIRES NE SERONT PAS AUGMENTÉS

Le marché du travail de l'IA ne sera pas uniforme. Les rapports récents du FMI, de l'OIT, du WEF et de PwC convergent sur un point : l'exposition sera forte,

⁶ Brynjolfsson, E., Li, D., Raymond, L., Generative AI at Work, Quarterly Journal of Economics, 2025. <https://academic.oup.com/qje/article/140/2/889/7990658>

⁷ Noy, S., Zhang, W., Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence, Science, 2023. <https://www.science.org/doi/10.1126/science.adh2586>

⁸ Tomlinson, K., Jaffe, S., Wang, W., Counts, S., Suri, S., Working with AI: Measuring the Applicability of Generative AI to Occupations, Microsoft Research, 2025. <https://arxiv.org/abs/2507.07935>

mais les effets seront polarisés⁹. Certaines fonctions gagneront en productivité, en salaire et en autonomie. D'autres seront standardisées, surveillées ou rendues plus substituables.

L'IA crée une nouvelle hiérarchie. Au sommet, ceux qui conçoivent, possèdent ou contrôlent les modèles, les données, les infrastructures et les interfaces. Ensuite, ceux qui utilisent l'IA pour entreprendre, vendre, décider, produire plus vite et se rendre plus autonomes. Puis ceux qui travaillent sous l'IA : salariés évalués, prescrits, planifiés ou contrôlés par des systèmes qu'ils ne maîtrisent pas. Enfin, ceux dont la valeur reposait principalement sur des procédures, des formats ou des rentes d'accès.

La question des juniors sera particulièrement difficile. Si les tâches d'entrée dans le métier sont automatisées, comment apprend-on encore ? Si l'IA produit la première recherche, la première note, la première synthèse, le premier code, le premier brouillon, que reste-t-il comme espace de formation ? Les rapports récents sur les offres d'emploi signalent déjà une montée des compétences demandées dans certains postes d'entrée, avec une attente accrue de jugement, de leadership, de créativité ou de communication¹⁰. Le marché peut demander à des débutants de se comporter comme des professionnels déjà augmentés.

L'IA ne supprime donc pas seulement des tâches. Elle transforme les trajectoires. Elle modifie la manière dont on entre dans un métier, dont on apprend, dont on progresse et dont on prouve sa valeur. Elle peut accélérer les bons profils et rendre plus difficile l'accès des autres. Le vrai sujet n'est pas seulement la protection de l'emploi existant ; c'est la reconstruction des parcours de compétence.

Ce risque de rupture dans la chaîne de formation des nouveaux collaborateurs menace directement la transmission intergénérationnelle du savoir-faire. En externalisant aux modèles de langage les travaux d'exécution qui servaient souvent à l'apprentissage du métier, les organisations risquent d'empêcher les débutants d'acquérir une compréhension de leur métier et de développer leur intuition opérationnelle¹¹. Sans engagement volontariste pour mettre en place

⁹ IMF, Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work, Staff Discussion Note, 2024. <https://www.imf.org/en/publications/staff-discussion-notes/issues/2024/01/14/gen-ai-artificial-intelligence-and-the-future-of-work-542379>

ILO, Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure, Working Paper, 2025. <https://www.ilo.org/publications/generative-ai-and-jobs-refined-global-index-occupational-exposure>

World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2025. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

PwC, 2026 Global AI Jobs Barometer, 2026. <https://www.pwc.com/gx/en/services/ai/ai-jobs-barometer.html>

¹⁰ PwC, 2026 Global AI Jobs Barometer, 2026. <https://www.pwc.com/gx/en/services/ai/ai-jobs-barometer.html>

¹¹ Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., & Pietrantoni, L. (2023). The impact of artificial intelligence on workers' skills: Upskilling and reskilling in

de nouvelles modalités d'apprentissage guidé, les organisations pourraient faire face à d'importantes difficultés de recrutement et pourraient à terme s'avérer incapables de renouveler leurs viviers d'experts.

D. LA QUALITE DU TRAVAIL NE SUFFIT PAS A ABSORBER LE CHOC

La discussion sur la qualité du travail est nécessaire. L'IA peut appauvrir des métiers, réduire l'autonomie, intensifier les cadences, transformer le salarié en validateur de sorties automatisées, fragiliser les juniors et déplacer la responsabilité vers des personnes qui ne maîtrisent plus toute la chaîne de production. Les risques d'opacité, de surveillance algorithmique, de santé au travail et d'*accountability* sont documentés par l'OCDE, notamment dans ses travaux sur le management algorithmique¹². Mais la qualité du travail ne peut pas devenir une formule défensive qui sanctuarise toutes les tâches existantes. Le travail a une valeur sociale, psychologique et politique, mais cela ne signifie pas que chaque tâche mérite d'être préservée. Une société qui protège tout ce qui existe au nom de la qualité du travail protège aussi l'inutile, le lent, le redondant et le captif.

L'enjeu est de distinguer trois catégories. D'abord, les tâches qui ne créent presque plus de valeur : *reporting* peu lu, mises en forme répétitives, validations superflues, synthèses génériques, coordination artificielle, documentation produite pour satisfaire une procédure et non pour éclairer une décision. Ensuite, les tâches qui doivent être automatisées parce qu'elles libèrent du temps pour l'analyse, la relation, l'invention, la vente ou procurent tout simplement des gains d'efficacité. Enfin, les tâches à « haute valeur ajoutée » doivent être protégées parce qu'elles forment le jugement, construisent la confiance, transmettent une culture professionnelle ou portent une responsabilité.

La défense du travail est raisonnable et rationnelle lorsqu'elle s'appuie sur cette hiérarchie. Elle est plus discutable lorsqu'elle refuse de reconnaître que certaines fonctions n'étaient que des coûts de transaction, déguisés en métiers. En somme, l'IA ne menace pas l'emploi ; elle menace la capacité de certaines activités à se justifier par leur seule existence institutionnelle.

Il s'agit d'un processus très similaire à la dématérialisation réalisée par exemple sur Impots.gouv¹³ : les premiers sites reproduisaient la feuille d'imposition classique, or utiliser le numérique pour faire « comme du papier » est totalement sous-optimal. Ce qui est pertinent c'est de transformer l'action publique pour la rendre plus efficace et plus utile pour le citoyen avec une reprise des

organisations. Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline, 26, 39-68. <https://doi.org/10.28945/5078>

¹² OECD, Algorithmic Management in the Workplace, OECD Artificial Intelligence Papers, 2025. https://www.oecd.org/en/publications/algorithmic-management-in-the-workplace_287c13c4-en.html

¹³ Site Web de la DGFIP. La procédure de déclaration en ligne des données. [impots.gouv.fr. https://www.impots.gouv.fr/la-procedure-de-declaration-en-ligne-des-donnees-efi](https://www.impots.gouv.fr/la-procedure-de-declaration-en-ligne-des-donnees-efi)

informations détenues des années précédentes (adresse, nom et âge des enfants, ...) ainsi que d'autres sources de données (revenus salariaux, de capitaux mobiliers, ...). De la même manière l'IA ne doit pas reproduire le travail réalisé par des humains mais plutôt l'aider à se concentrer sur les tâches que lui seul peut réaliser, à savoir les tâches à « haute valeur ajoutée ».

E. RENTES DE COMPLEXITE : CE QUE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE MET A NU

Une rente de complexité apparaît lorsqu'un acteur tire sa valeur moins de ce qu'il produit que de sa capacité à naviguer dans une complexité qu'il contribue parfois à maintenir. Cette rente existe dans les grandes organisations, les administrations, les professions réglementées, le conseil, la conformité, certains métiers de coordination et une partie des fonctions support. Elle se nourrit de procédures, d'interfaces, de normes, de formats, de langage spécialisé et d'asymétries d'information.

L'IA attaque directement ces zones. Elle réduit le coût de compréhension d'un document. Elle accélère l'accès à un résumé. Elle rend plus facile la comparaison d'offres, de contrats, de normes ou de politiques publiques. Elle permet à un acteur isolé de produire une veille, une note, une analyse ou un support que seules des structures plus lourdes pouvaient auparavant produire à coûts raisonnables. Elle ne tue pas l'expertise forte. Elle fragilise l'expertise moyenne qui vivait de l'accès, du temps facturé, du jargon et de la rareté artificielle.

C'est ici que le débat devient économique. L'IA ne détruit pas seulement des emplois, elle détruit des excuses productives. Elle demande à chaque activité : êtes-vous une compétence ou une friction ? Êtes-vous une capacité rare ou une interface coûteuse ? Produisez-vous une décision, une relation, une prise de risque, une invention, ou seulement un document de plus ? Cette interrogation est certes brutale, mais utile. Beaucoup d'organisations sont devenues lourdes parce qu'elles ont empilé des couches de coordination pour gérer leur propre complexité. Elles ont créé des fonctions pour réparer des problèmes qu'elles avaient elles-mêmes produits. L'IA peut devenir un révélateur de ces coûts cachés. Elle montre quelles tâches existaient pour créer de la valeur et lesquelles existaient seulement parce que le système était trop difficile à traverser.

Le véritable privilège de ces rentes de complexité résidait dans l'asymétrie cognitive : détenir le lexique, maîtriser le labyrinthe administratif ou connaître le format exact du livrable suffisait à bloquer l'entrée aux non-initiés. En démocratisant instantanément la traduction de ces jargons et l'appropriation de ces normes, l'IA s'attaque au protectionnisme de la forme. Elle remet brutalement à plat le terrain de jeu : le prestige d'une fonction ne peut plus s'adosser à l'opacité de ses règles, mais uniquement à sa pertinence opérationnelle et à l'impact concret de ses arbitrages.

II. REPENSER L'ADAPTATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL À L'ÈRE DE L'IA

A. PRODUCTIVITÉ ET IA : RÉDUIRE LES DÉLAIS ET AMÉLIORER LA CAPACITÉ DE PRODUCTION REELLE, ET NON DÉTRUIRE LES EMPLOIS

La productivité liée à l'IA ne viendra donc pas seulement du remplacement d'emplois ou de tâches. Elle viendra d'abord de la réduction drastique des délais, des files d'attente internes, des coûts de recherche, des coûts de rédaction, des coûts de coordination et des coûts d'apprentissage superficiel. Dans beaucoup de métiers, le temps perdu n'est pas dans la décision elle-même, mais dans la préparation standardisée de la décision : collecter des informations, reformater des données, écrire une première version, résumer des documents, produire une note intermédiaire, refaire une présentation.

Si l'IA réduit ces coûts, elle libère potentiellement une énergie économique considérable. Elle permet à des individus compétents de produire seuls ce qui exigeait auparavant une petite équipe. Elle permet à une PME de disposer de capacités de veille, de documentation, de marketing, d'analyse et de support autrefois réservées à des structures plus grandes. Elle permet à un indépendant de transformer son expertise en offre plus industrialisée. Elle peut réduire la prime à la taille bureaucratique.

Ce potentiel est majeur. La promesse la plus intéressante de l'IA n'est pas de remplacer le salariat, c'est de désintermédier la compétence. Un bon professionnel équipé d'IA peut concurrencer une organisation moyenne. Une petite équipe très productive peut réduire l'avantage d'un grand groupe lent. Un entrepreneur peut tester, documenter, vendre, prototyper, analyser et communiquer avec des coûts d'entrée plus faibles.

Mais ce potentiel n'est pas automatique. Daron Acemoglu rappelle que les effets macroéconomiques de l'IA peuvent rester modestes si l'automatisation se concentre sur des tâches à faible valeur sociale, si les gains sont surestimés ou si les usages remplacent médiocrement des activités humaines plutôt que d'ouvrir de nouvelles capacités¹⁴. David Autor propose au contraire une voie plus productive : utiliser l'IA pour reconstruire des emplois intermédiaires en donnant à davantage de travailleurs les moyens d'exercer un jugement expert auparavant réservé à des professionnels très qualifiés¹⁵.

Le point commun est clair : l'IA n'aura de valeur durable que si elle augmente la capacité productive réelle, pas si elle produit seulement plus de textes, plus de

¹⁴ Acemoglu, D., The Simple Macroeconomics of AI, NBER Working Paper No. 32487, 2024. <https://www.nber.org/papers/w32487>

¹⁵ Autor, D., Applying AI to Rebuild Middle Class Jobs, NBER Working Paper No. 32140, 2024. <https://www.nber.org/papers/w32140>

slides et plus de bruit organisationnel. Il existe néanmoins un risque d'effet rebond où une « inflation documentaire » viendrait faire perdre le bénéfice de l'IA¹⁶. En effet, il faut se prémunir de l'innovation bureaucratique puisque gagner en productivité requiert de ne pas produire dix fois plus de documents dans le même temps.

B. ENTREPRISES ET IA : REDUIRE LES FRICTIONS SANS DETRUIRE LES COMPETENCES

Pour les entreprises, le piège consiste à confondre automatisation et intelligence organisationnelle. Remplacer une tâche par une sortie d'IA ne crée pas forcément de la valeur. Cela peut produire du temps gagné, mais aussi du bruit, des erreurs, une dépendance à un outil, une perte de mémoire métier ou une baisse de qualité invisible.

La bonne stratégie consiste à auditer les tâches selon leur valeur réelle. Les tâches à faible valeur doivent disparaître ou être fortement automatisées. Les tâches répétitives mais nécessaires doivent être industrialisées. Les tâches formatrices doivent être repensées, pas supprimées. Les tâches de jugement doivent rester liées à des personnes capables de comprendre les données, les limites du modèle, le contexte et la responsabilité finale.

Cette distinction est essentielle. Automatiser les tâches juniors sans reconstruire la formation interne affaiblit l'entreprise à moyen terme. Externaliser l'intelligence du processus vers un outil propriétaire crée une dépendance. Remplacer le jugement par un score produit une illusion de rationalité. Déployer l'IA uniquement pour produire plus vite peut dégrader la marque, la relation client ou la qualité opérationnelle.

L'entreprise qui réussira avec l'IA ne sera pas celle qui aura adopté le plus d'outils. Ce sera celle qui aura compris quelles tâches sont des frictions, quelles tâches sont des compétences et quelles tâches sont des lieux d'apprentissage. Le gain durable ne viendra pas de l'automatisation aveugle. Il viendra de la capacité à supprimer les coûts inutiles tout en renforçant les compétences qui créent réellement de la valeur. Faire un choix stratégique et visionnaire, en ayant une réflexion en dehors du cadre de pensée classique (par exemple avec l'« *edge innovation* »¹⁷), restera en effet une compétence 100% humaine.

Ainsi, transformer les entreprises nécessite de réviser en profondeur les métriques d'efficacité interne pour associer l'humain et la technologie. Mesurer le succès du déploiement d'une IA au nombre d'heures économisées ou d'outils installés constitue un indicateur trompeur, souvent compensé par l'émergence de nouveaux coûts cachés de vérification et de maintenance. Les organisations

¹⁶ König, Pascal, Artificial Slack - On the Efficiency Rebound Effects of Artificial Intelligence in Organizations (January 10, 2026). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=6058995> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.6058995>

¹⁷ Bazalgette, D., Langlois-Berthelot, J., Gaie, C. (2024, October 30). « Edge innovation » : une approche créative pour révéler l'inattendu ? Polytechnique Insights. <https://www.polytechnique-insights.com/tribunes/science/edge-innovation-une-approche-creative-pour-reveler-linattendu/>

les plus efficaces seront celles qui mesureront l'IA à sa capacité à prendre des décisions pertinentes, fiables et rapides dans un contexte incertain. Elles devront préserver le développement du capital humain interne pour maintenir le discernement stratégique au-dessus des gains budgétaires de court terme.

C. CONCURRENCE, PLATEFORMES ET REGULATION : EVITER LES NOUVELLES RENTES DE L'IA

L'IA peut réduire les barrières d'entrée, mais elle peut aussi en créer de nouvelles. Les modèles avancés exigent du calcul, des données, des talents, des infrastructures cloud, une distribution mondiale et une conformité juridique coûteuse. Ces conditions favorisent les grands acteurs. Une technologie capable de désintermédier les organisations peut aussi renforcer quelques plateformes dominantes.

Le risque est simple : remplacer les anciennes rentes de complexité par des rentes d'infrastructure. Si quelques acteurs contrôlent les modèles, les API, les clouds, les standards, les jeux de données, les interfaces professionnelles et les places de marché, alors l'IA ne libère pas réellement le travail. Elle déplace la dépendance. Elle retire du pouvoir aux organisations anciennes pour le transférer vers des plateformes plus puissantes.

La régulation devrait donc éviter deux erreurs. La première serait de freiner l'IA au nom d'une défense générale des tâches existantes. Cela protégerait les rentes anciennes et ralentirait les gains de productivité. La seconde serait d'imposer une conformité si lourde que seuls les grands groupes pourraient l'absorber. Cela verrouillerait le marché au nom de la sécurité.

La bonne ligne est plus exigeante : responsabilité claire, auditabilité, portabilité des données, interopérabilité, pluralité des fournisseurs, limitation des verrouillages propriétaires, transparence sur les dépendances critiques. L'objectif n'est pas de figer le travail avant l'IA. Il est de garantir que la destruction des anciennes frictions ne crée pas de nouvelles captivités.

En outre, la concentration du pouvoir technologique entre les mains d'un oligopole de fournisseurs de modèles fait peser un risque d'uniformisation cognitive globale¹⁸. Lorsque des millions d'entreprises et de professionnels s'appuient sur les mêmes architectures génératives pour analyser leurs marchés, rédiger leurs contrats ou concevoir leurs stratégies, ils s'exposent à une homogénéisation invisible de leurs modes de pensée. Préserver la souveraineté économique et la diversité concurrentielle passe donc nécessairement par le soutien actif à des écosystèmes d'IA ouverts et

¹⁸ Krasodonski, A. et al. (2024), Artificial intelligence and the challenge for global governance: Nine essays on achieving responsible AI, Research Paper, London: Royal Institute of International Affairs, <https://doi.org/10.55317/9781784136086>

souverains¹⁹, capables de limiter les effets négatifs liés à la dépendance envers quelques acteurs privés.

III. RECOMMANDATIONS

La qualité du travail ne peut pas devenir un prétexte pour sanctuariser toutes les tâches et les processus existants. Le travail a une valeur sociale, psychologique et politique, mais cela ne signifie pas que chaque tâche mérite d'être préservée. Une société qui protège tout ce qui existe au nom de la qualité du travail protège aussi l'inutile, le lent, le redondant et le captif. Elle ne permet pas d'améliorer son efficacité pour rendre de nouveaux services (de santé, de sécurité, de loisir, de connaissance, ...).

Pour protéger la valeur créée par le travail humain, il est nécessaire que l'organisation identifie la forme de travail qui mérite d'être protégée de celle qui ne le mérite pas. L'enjeu est de distinguer trois catégories. D'abord, les tâches qui ne créent presque plus de valeur : *reporting* peu lu, mises en forme répétitives, validations superflues, synthèses génériques, coordination artificielle, documentation produite pour satisfaire une procédure et non pour éclairer une décision. Ensuite, les tâches qui doivent être automatisées parce qu'elles libèrent du temps pour l'analyse, la relation, l'invention, la vente ou procurent tout simplement des gains d'efficacité. Enfin, les tâches à « haute valeur ajoutée » doivent être protégées parce qu'elles forment le jugement, construisent la confiance, transmettent une culture professionnelle ou portent une responsabilité.

La transformation des entreprises nécessite de réviser en profondeur les métriques d'efficacité interne pour associer l'humain et la technologie. Mesurer le succès du déploiement d'une IA au nombre d'heures économisées ou d'outils installés constitue un indicateur trompeur, souvent compensé par l'émergence de nouveaux coûts cachés de vérification et de maintenance. Les organisations les plus efficaces seront celles qui mesureront l'IA à sa capacité à prendre des décisions pertinentes, fiables et rapides dans un contexte incertain et complexe. Elles devront préserver le développement du capital humain interne pour maintenir le discernement stratégique au-dessus des gains budgétaires de court terme.

La transformation du travail par l'IA nécessite un engagement volontariste pour mettre en place de nouvelles modalités d'apprentissage guidé. L'IA ne supprime pas seulement des tâches, elle modifie la manière dont on entre dans un métier, dont on apprend, dont on progresse et dont on prouve sa valeur. Elle peut accélérer la montée en compétence des meilleurs profils et rendre plus difficile l'accès des autres. Le vrai sujet n'est pas seulement la protection de

¹⁹ Gaie, C., Denis, L. (2025, March 20). Comment les IA libres pourraient moderniser les services publics. Polytechnique Insights. <https://www.polytechnique-insights.com/tribunes/digital/comment-les-ia-libres-pourraient-moderniser-les-services-publics/>

l'emploi existant ; c'est la reconstruction des parcours de compétence. Un risque de rupture dans la chaîne de formation des nouveaux collaborateurs menace directement la transmission intergénérationnelle du savoir-faire. En externalisant aux modèles de langage les travaux d'exécution qui servaient souvent à l'apprentissage du métier, les organisations risquent d'empêcher les débutants d'acquérir une compréhension de leur métier et de développer leur intuition opérationnelle²⁰. Sans engagement volontariste pour mettre en place de nouvelles modalités d'apprentissage guidé, les organisations pourraient faire face à d'importantes difficultés de recrutement et pourraient à terme s'avérer incapables de renouveler leurs viviers d'experts. Cela dégraderait la marque (ou l'identité), la relation client ou la qualité opérationnelle.

La régulation de l'IA doit distinguer la part du travail méritant d'être protégée de celle qui ne le mérite pas, tout en évitant une conformité trop lourde afin de ne pas générer de nouvelles captivités. En effet, freiner l'IA au nom d'une défense générale des tâches existantes protégerait les rentes anciennes et ralentirait les gains de productivité. Mais imposer une conformité lourde risquerait de privilégier les grands groupes qui pourraient l'absorber temporairement avant de la refacturer ensuite. Cela verrouillerait le marché au détriment des acteurs agiles en privilégiant excessivement la sécurité au détriment de l'innovation. La bonne ligne de conduite est plus exigeante : responsabilité claire, auditabilité, portabilité des données, interopérabilité, pluralité des fournisseurs, limitation des verrouillages propriétaires, transparence sur les dépendances critiques. L'objectif n'est pas de figer le travail avant l'IA. Il est de garantir que la suppression des anciennes frictions ne crée pas de nouvelles captivités.

CONCLUSION

La mise à l'épreuve de la valeur réelle du travail par l'IA ne doit pas être comprise uniquement comme une menace. Une économie a besoin de supprimer les tâches qui ne créent plus de valeur. Elle a besoin de réduire les coûts de transaction. Elle a besoin de permettre à des individus compétents de concurrencer des structures médiocres. Elle a besoin de faire circuler la productivité vers ceux qui savent vraiment produire, décider, vendre, inventer et assumer le risque.

Le travail n'est pas sacré par nature. Ce qui mérite d'être protégé, c'est la capacité humaine à apprendre, juger, coopérer, créer, transmettre, prendre des risques et construire de la valeur. Si une tâche n'est qu'une friction, nous avons raison de la faire disparaître en utilisant l'IA. Si une organisation ne survit que par l'opacité, nous avons raison de la mettre en danger en utilisant l'IA. Si une

²⁰ Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., & Pietrantoni, L. (2023). The impact of artificial intelligence on workers' skills: Upskilling and reskilling in organisations. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 26, 39-68. <https://doi.org/10.28945/5078>

profession confond sa procédure avec sa valeur, nous avons raison de la forcer à se justifier en utilisant l'IA. Le vrai potentiel de l'usage de l'IA n'est pas de supprimer le travail. Il est de forcer le travail à prouver sa valeur réelle. Il s'appuie pleinement sur l'humain et sur ses spécificités cognitives, adaptatives et émotionnelles.

Mais cette destruction ne sera positive que si elle ouvre réellement le marché, renforce la concurrence, baisse les barrières d'entrée et redistribue les capacités productives. Sinon, elle ne fera que remplacer les anciennes rentes par des dépendances plus profondes envers les plateformes, les clouds et les fournisseurs de modèles.

La bonne question n'est donc pas : comment empêcher l'usage de l'IA de transformer le travail mais plutôt comment faire en sorte que cette transformation libère les talents au lieu de protéger les rentes ou de renforcer les monopoles.

skema
THINK TANK

PUBLIKA

SKEMA Publika

SKEMA Business School, Campus Grand Paris
5 Quai Marcel Dassault – CS 90067
92156 Suresnes Cedex, France

Tél. : +33.1.71.13.39.32

Courriel : publika@skema.edu

Site Internet : www.publika.skema.edu