

● **IA ET ENJEUX SOCIAUX : UNE  
PRIORITE STRATEGIQUE  
POUR L'INVESTISSEMENT  
RESPONSABLE**

Mars 2026

## L'IA et les impacts sociaux en chiffres

**27% (30%)** : proportion des heures de travail qui pourraient être automatisées d'ici 2030 dans l'UE (US), l'IA générative jouant un rôle d'accélérateur<sup>1</sup>

**27%** : moyenne des emplois qui sont dans les métiers à haut risque d'automatisation dans l'OCDE<sup>2</sup>

**40%** : moyenne des emplois mondiaux affectés par l'IA (jusqu'à 60% dans les économies avancées), avec des effets ambivalents (substitution/complémentarité)<sup>3</sup>

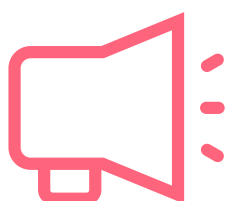
**1 emploi sur 4** : à risque d'être transformé par la GenAI au niveau mondial, avec une part plus élevée dans les pays à revenu élevé (34%)<sup>4</sup>

**6 travailleurs sur 10** : auront besoin d'une requalification ou d'une montée en compétence d'ici 2027, mais seule la moitié des entreprises prévoient d'investir dans des programmes de formation<sup>5</sup>

**Les femmes et seniors** risquent d'être le plus pénalisés sans politique d'accompagnement<sup>6</sup> sur le moyen/long-terme, mais **les juniors** sont les plus à risque dans l'immédiat

**3 : 1** : ratio femmes/hommes occupant des emplois à haut risque d'automatisation dans les pays à revenu élevé (9,6%/3,5%)<sup>7</sup>

## RESUME EXECUTIF



L'intelligence artificielle s'impose comme une transformation structurelle majeure de l'économie mondiale. Elle peut désormais être considérée comme une technologie à usage général comparable à l'électricité ou l'informatique, en raison de son potentiel transversal et de ses effets systémiques.

Selon le World Economic Forum<sup>8</sup>, 86% des employeurs estiment que les technologies d'intelligence artificielle et de traitement de l'information transformeront profondément leur activité d'ici 2030. Si ces technologies promettent des gains substantiels de productivité et d'innovation, leur adoption demeure toutefois très hétérogène selon les géographies, les secteurs et la taille des entreprises. Les acteurs américains des technologies, des services financiers et des télécommunications apparaissent aujourd'hui les mieux positionnés pour un déploiement à grande échelle.

Pour autant, aucun secteur ne sera épargné. Tous devront adapter leurs processus opérationnels, leurs modèles organisationnels, et anticiper les possibles retombés sociales associées.

<sup>1</sup> McKinsey, [A new future of work](#), 2024

<sup>2</sup> OECD, [Employment Outlook](#), 2023

<sup>3</sup> FMI, 2024

<sup>4</sup> ILO, NASK-PIB, [Generative AI and Jobs](#), 2025

<sup>5</sup> WEF, [Future of jobs](#), 2023

<sup>6</sup> OECD, [Who will be the workers most affected by AI](#), 2024

<sup>7</sup> ILO, NASK-PIB, [Generative AI and Jobs](#), 2025

<sup>8</sup> WEF, [Future of jobs](#), 2025

L'Europe, qui souffre d'un terreau moins fertile que d'autres régions du monde du fait de défis structurels clivants, d'une réglementation plus prudente, d'un accès aux talents plus restreint, accuse un retard relatif dans la course au déploiement de l'IA, sans pour autant être plus immune aux risques sociaux.

Sur ce point, il est important de noter que les études qui mettent en avant l'automatisation des emplois mesurent avant tout le potentiel technologique de substitution des tâches humaines, et non une disparition effective des métiers. La majorité des emplois combinent des tâches plus ou moins automatisables ; peu sont totalement substituables, mais rares sont ceux totalement protégés. Cela étant, il est probable que certaines tâches, jusqu'alors considérées comme créatives ou non-automatisables – telles que la composition musicale – deviennent elles aussi partiellement absorbables par l'IA, rebattant les cartes des frontières de l'automatisation.

Le travail de demain devrait s'orienter vers un partenariat croissant entre humains, IA et systèmes automatisés. Selon McKinsey, 72% des compétences requises à horizon 2030 résulteront de cette interaction.

Dans ce contexte, nous distinguons trois grandes catégories d'emploi, dont la nature des tâches et l'exposition à l'IA appellent à des stratégies de ressources humaines différenciées (emplois à automatisation rapide ; emplois hybrides ; emplois à forte intensité cognitive).

Si l'on procède à une « coupe sociologique », les impacts sociaux à prévoir varieront selon le niveau d'éducation, l'âge et le genre. Si les diplômés d'études supérieures semblent les plus exposés – tant aux opportunités qu'aux risques – les femmes, les jeunes actifs et les travailleurs seniors pourraient rencontrer des obstacles spécifiques dans l'adoption et la maîtrise de ces technologies. Les femmes seraient également sensiblement plus exposées aux risques d'automatisation par la GenAI au niveau mondial, un risque qui s'accroît d'autant plus dans les pays à revenu élevé.

A nos yeux, l'IA ne constitue pas uniquement un enjeu technologique et économique, mais un test réel de la capacité des entreprises à gérer une transition juste du travail et à limiter l'accroissement des fractures sociales.

Il apparaît clair que le rôle des investisseurs est dès lors déterminant. Il s'agit d'éviter que l'IA ne devienne un simple levier de compression des coûts ou de substitution du travail, et d'encourager les entreprises à adopter des trajectoires compatibles avec la création de valeur à long terme, par le biais de stratégies robustes de gestion des compétences, politiques de formation et de reconversion, gouvernance responsable des déploiements technologiques et développement de modèles de travail hybride humain-IA.

Les questions et indicateurs suggérés en fin de note visent à aiguiller les investisseurs dans la structuration de leur engagement et à intégrer pleinement les dimensions sociales de l'IA dans les analyses d'investissement.

# SOMMAIRE

<b>RESUME EXECUTIF.....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>1. IA : LE NOUVEAU MOTEUR DE PERFORMANCE DES ENTREPRISES ?</b>	<b>6</b>
1.1. Définitions	7
1.2. L'impact de l'IA d'un point de vue economico-financier	7
1.3. L'IA au service d'une performance durable : opportunités et limites	8
<b>2. DE L'EXPERIMENTATION AU PASSAGE A L'ECHELLE : OU EN EST-ON VRAIMENT ?</b>	<b>10</b>
2.1. Une mobilisation croissante des entreprises autour de l'IA	11
2.2. Une adoption qui s'accélère, mais qui reste immature et inégale	11
2.3. Etats-Unis, Europe, Chine : trois trajectoires, trois vitesses	13
2.4. Tous les secteurs ne sont pas exposés à l'IA de manière égale	14
<b>3. LES IMPACTS ATTENDUS SUR L'EMPLOI : ENTRE DESTRUCTION, TRANSFORMATION ET CREATION</b>	<b>16</b>
3.1. Des métiers tous exposés à l'automatisation	17
3.2. Ce que l'IA peut automatiser, et ce qu'elle ne peut pas	18
3.3. La transformation du travail : trois catégories d'emplois	19
3.4. Tous exposés, mais pas tous égaux : les fractures sociales de l'IA	20
<b>4. IA-WASHING : QUAND L'IA EST UTILISEE COMME ALIBI SOCIAL</b>	<b>23</b>
4.1. Une vague de licenciements qui précède l'adoption généralisée de l'IA	24
4.2. Une dynamique de licenciements appelée à se poursuivre	24
4.3. Opportunités d'emplois liées à l'IA : réalité ou outil de narration ?	26
<b>5. L'IA ET LES IMPACTS SOCIAUX : ENGAGEMENT PLAYBOOK</b>	<b>27</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>30</b>



## INTRODUCTION

L'intelligence artificielle n'est plus l'apanage des géants de la tech. Véritable lame de fond, elle pénètre progressivement l'ensemble des secteurs économiques, des services financiers à la santé, de l'industrie à l'éducation.

A l'image des précédentes révolutions agricole et industrielle, qui ont introduit des outils destinés à assister les agriculteurs et les ouvriers dans l'exécution de tâches routinières, la révolution IA se distingue par sa capacité à augmenter la performance des métiers intellectuels. Cette diffusion massive positionne l'IA comme un levier majeur de productivité, mais également comme un facteur potentiel de rupture sociale et sociétale.

En effet, comme lors des transformations économiques passées, l'IA est appelée à reconfigurer en profondeur les modes de travail, les organisations et la structure même de certains métiers, dont la pérennité pourrait être fragilisée.

D'un point de vue social, l'IA se présente dès lors comme :

- **Une opportunité** : la diffusion de l'IA devrait améliorer les gains de productivité des employés, réduire les tâches répétitives à faible valeur ajoutée, enrichir le contenu du travail, améliorer la qualité de vie au travail, favoriser l'émergence de nouveaux métiers et compétences.
- **Un risque** : en parallèle, son intégration pourrait être suivie de restructurations et suppressions d'emplois, une redéfinition des tâches et, potentiellement, une accentuation des inégalités sociales.

Dans ce contexte, la disponibilité et l'adaptation du capital humain constituent une pierre angulaire du succès de l'implémentation de l'IA.

Convaincue de l'importance de l'IA mais consciente des enjeux sociaux qui lui sont attribués, Ostrum AM souhaite accompagner les entreprises dans cette transition pour faire de l'IA une source de productivité **inclusive**, qui bénéficie à tous. Une transition mal anticipée ou mal exécutée pourrait pénaliser les entreprises tant sur le plan financier - perte de compétitivité – que réputationnel, en particulier en cas de restructurations mal accompagnées ou d'aggravation des inégalités.

Ce papier a pour objectif de proposer un état des lieux des impacts attendus de l'IA sur les emplois, et de fournir aux investisseurs un cadre de réflexion leur permettant d'intégrer les enjeux sociaux de l'IA dans les stratégies d'investissement.

The background of the slide features a series of concentric circles in a light pink color, centered on a darker pink background. The circles vary in opacity and thickness, creating a subtle, layered effect.

# **1. IA : LE NOUVEAU MOTEUR ● DE PERFORMANCE DES ENTREPRISES ?**

## 1.1. DÉFINITIONS

**L'intelligence artificielle** est définie par l'OCDE comme « un système basé sur des machines qui, pour des objectifs explicites ou implicites, infère à partir des données d'entrée comment générer des sorties – prédictions, recommandation ou décisions – susceptibles d'influencer des environnements physiques ou virtuels. ». Le Parlement Européen résume que l'IA permet de « reproduire des comportements liés aux humains, tels que le raisonnement, la planification et la créativité ».

**L'IA générative (GenAI)** en constitue une sous-catégorie. Elle repose sur des modèles capables de produire du contenu nouveau (texte, image, audio, ...) à partir de larges corpus d'exemples. L'émergence de modèles de langage comme Chat GPT-4 a marqué un véritable tournant dans la diffusion grand public et professionnelle de l'IA, entraînant une accélération sans précédent de son adoption<sup>9</sup>.

L'IA est désormais considérée comme une **technologie à usage général** comparable à l'électricité ou à l'informatique en termes d'effet transformateur sur la productivité, les modèles d'affaire et l'emploi. Sa diffusion transversale concerne déjà **tous les secteurs** : santé, finance, industrie, énergie, distribution, services publics.

## 1.2. L'IMPACT DE L'IA D'UN POINT DE VUE ECONOMICO-FINANCIER

Si aucun chiffre précis ne fait aujourd'hui consensus, de nombreuses études convergent vers un même constat : **une intégration efficace de l'IA** serait associée à une **amélioration de la productivité du travail et, à terme, des marges opérationnelles des entreprises** :

- +0,1% - +0,6% : augmentation possible de la productivité mondiale annuelle grâce à l'utilisation de la GenAI, entre aujourd'hui et 2040<sup>10</sup>
- 1% : gains moyens de productivité potentiels grâce à l'IA en Europe sur cinq ans<sup>11</sup>
- 10-25% : amélioration de l'EBITDA pour les entreprises les plus avancées, qui ont su transformer l'IA d'un simple pilote en un élément central de leurs workflows<sup>12</sup>

Ces estimations, bien que séduisantes, doivent toutefois être interprétées avec prudence. Derrière ces gains économiques attribués à l'IA se cachent d'autres facteurs agissant en parallèle, notamment des **réductions de coûts opérationnels, parfois associées à des ajustements d'effectifs**.

Au-delà de ces impacts directs sur les agrégats financiers, une majorité d'entreprises déclarent également que l'IA a contribué à renforcer leurs capacités d'innovation. Près de la moitié d'entre elles observent par ailleurs une amélioration de la satisfaction clients et un renforcement de leur différenciation concurrentielle<sup>13</sup>. Ces bénéfices, plus qualitatifs, participent également à la création de valeur à long-terme.

---

<sup>9</sup> En octobre 2025, 800 millions de personnes ont utilisé ChatGPT sur une base hebdomadaire, conférence annuelle OpenAI 2025

<sup>10</sup> McKinsey, [The economic potential of generative AI : the next productivity frontier](#), 2023

<sup>11</sup> IMF, [Artificial Intelligence and Productivity in Europe](#), 2025

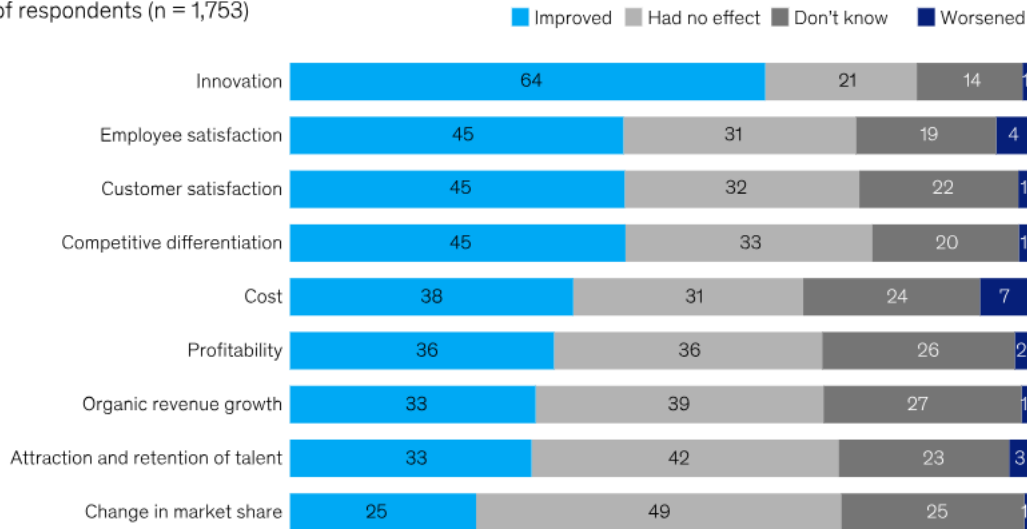
<sup>12</sup> Bain, [Technology Report](#), 2025

<sup>13</sup> McKinsey, [the state of AI in 2025](#)

## Respondents most often cite benefits from AI in innovation, employee and customer satisfaction, and competitive differentiation.

### Extent to which AI use has affected organizational measures over the past year,<sup>1</sup>

% of respondents (n = 1,753)



Note: Figures may not sum to 100%, because of rounding.

<sup>1</sup>Asked only of respondents who said their organizations regularly use AI in at least 1 business function.

Source: McKinsey Global Survey on the state of AI, 1,993 participants at all levels of the organization, June 25–July 29, 2025

Source: McKinsey, the State of AI in 2025<sup>14</sup>.

## 1.3. L'IA AU SERVICE D'UNE PERFORMANCE DURABLE : OPPORTUNITES ET LIMITES

Si l'IA est considérée comme un levier potentiel de transformation des Objectifs de Développement Durable (ODD), ses effets ne sont ni automatiques ni uniformes : selon les niveaux de déploiement, les usages retenus et les contextes nationaux, **l'IA pourrait autant contribuer à leur réalisation qu'à en limiter les progrès.**

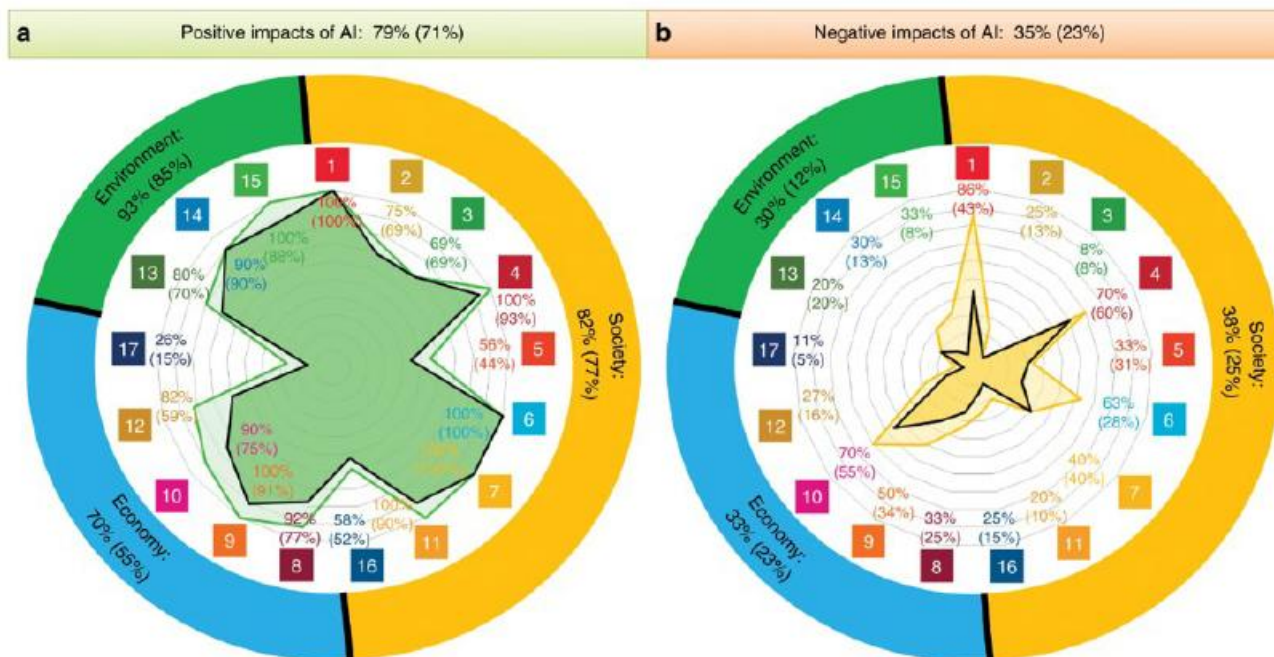
Les études académiques<sup>15</sup> montrent que l'IA pourrait avoir une contribution positive sur 134 des cibles des ODD (soit 79% du total des cibles), mais pourraient négativement en impacter 59 (35%), selon les modalités de déploiement et de gouvernance. Pour les ODD à dimension sociale (1 – lutte contre la pauvreté ; 4 – éducation de qualité ; 10 – réduction des inégalités), l'IA offre des opportunités de progrès mais présente simultanément des risques significatifs. Les impacts réels de l'IA sur les ODD dépendront fortement du contexte local - notamment en ce qui concerne l'accès à l'électricité, à internet, aux talents – et appelle à une action mondiale coordonnée et inclusive pour atténuer les risques d'accroissement de fractures sociales entre les pays<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> L'échantillon de 1993 participants ventilés dans 105 pays représentent l'ensemble des régions, secteurs d'activité, tailles d'entreprises, spécialités fonctionnelles et niveaux d'ancienneté

<sup>15</sup> Vinuesa et al., [The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals](#), 2020

<sup>16</sup> United Nations, [Governing AI for Humanity](#), 2024

## Les impacts de l'IA sur les ODD



Source : Vinuesa et al. (2020)

Les impacts de l'IA sur l'emploi et les compétences s'inscrivent particulièrement dans l'ODD 8 (Travail décent et croissance économique) et l'ODD 4 (Education de qualité), avec des effets transversaux sur les ODD 10 (Réduction des inégalités) et ODD 5 (Egalité de genre). L'IA pourrait avoir un effet aussi bien positif que négatif sur les cibles 8.5 (plein emploi et travail décent) et 8.6 (accès des jeunes à l'emploi), un sentiment relayé par l'OCDE<sup>17</sup> pour qui, à date, l'IA pourrait avoir plus impacté la qualité de l'emploi plutôt que sa quantité.

<sup>17</sup> OECD, [Algorithm and Eve](#), 2024

The background of the slide features a series of concentric circles in a light pink color, centered on a darker pink background. The circles vary in size and are spaced out, creating a sense of depth and focus towards the center.

## **2. DE L'EXPERIMENTATION AU**

- PASSAGE A L'ECHELLE : OU EN EST-ON VRAIMENT ?**

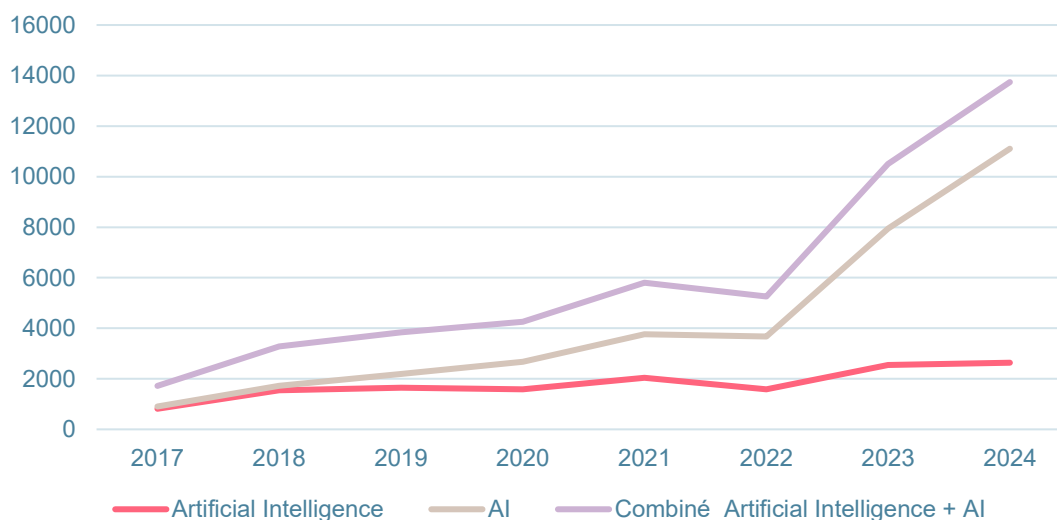
## 2.1. UNE MOBILISATION CROISSANTE DES ENTREPRISES AUTOUR DE L'IA

L'intérêt croissant des entreprises pour l'IA se reflète clairement dans leurs communications au marché. D'après [FactSet](#), le terme « IA », a été mentionné lors de 287 *earning calls* d'entreprises du S&P 500 sur une période couvrant une grande partie du troisième trimestre 2025, un chiffre nettement supérieur à la moyenne observée ces cinq dernières années (124 *earning calls*) et le plus élevé jamais enregistré sur la dernière décennie.

Cette dynamique s'observe plus largement dans l'ensemble des publications financières et communications stratégiques des entreprises.

Les occurrences des termes « AI », « Artificial Intelligence » ne cessent de croître, traduisant une volonté affichée de repositionnement stratégique autour de l'IA, tant en matière d'investissements que de narration auprès des investisseurs.

L'intelligence artificielle est de plus en plus mentionnée dans les communications des entreprises au marché



Source : Ostrum AM, Koyfin

Toutefois, cet engouement communicationnel masque des **niveaux de maturité très hétérogènes selon les entreprises, les secteurs et les zones géographiques.**

## 2.2. UNE ADOPTION QUI S'ACCELERE, MAIS QUI RESTE IMMATURE ET INEGALE

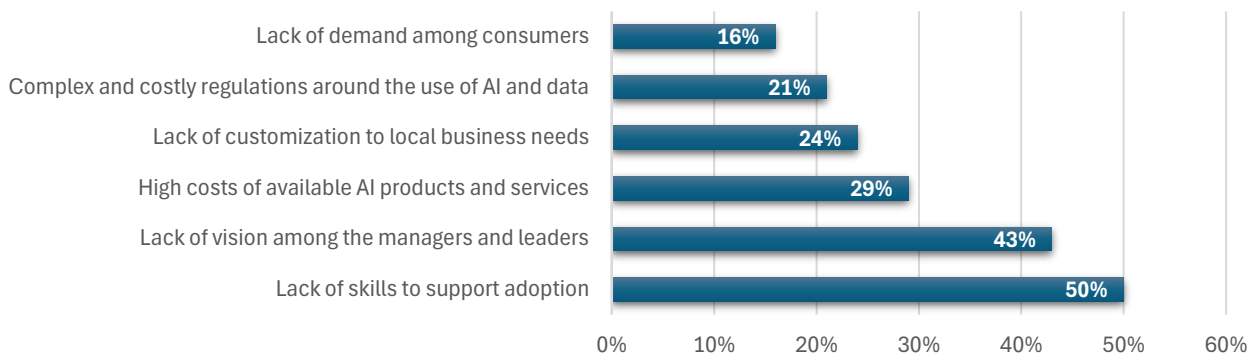
Depuis 2023, l'IA connaît une diffusion rapide au sein des organisations. Selon [McKinsey](#), **88% des organisations déclarent utiliser l'IA dans au moins une fonction métier.** Ce chiffre témoigne d'une adoption large en apparence, mais il ne reflète pas nécessairement une transformation opérationnelle profonde.

En pratique, l'usage effectif de l'IA reste souvent **limité, fragmenté et cantonné** à des cas d'usage spécifiques.

[L'OCDE](#) souligne que, malgré la reconnaissance de gains concrets par les employés et les employeurs, de nombreux déploiements **restent au stade expérimental ou pilote**. McKinsey confirme ce diagnostic : près des deux tiers des entreprises sondées seraient encore en phase d'expérimentation, tandis qu'un tiers seulement aurait engagé un passage à l'échelle.

Cette capacité à transformer l'IA en levier structurant dépend fortement **des ressources financières et humaines disponibles**. Les grandes entreprises, notamment celles affichant des revenus supérieurs à 5 milliards de dollars, apparaissent nettement plus avancées dans le scaling de l'IA que les acteurs de petite taille.

#### Barrières dans l'adoption de l'IA (% d'employeurs qui s'attendent à ce que l'obstacle mentionné entrave l'adoption de l'IA)



Source: [WEF Future of Jobs Report](#), 2025

En parallèle, le déploiement de l'IA n'est pas sans lever de craintes au niveau des travailleurs. Selon [l'OCDE](#), environ 60% d'entre eux craignent une perte d'emploi liée à l'IA. Ces préoccupations sociales peuvent également contribuer à expliquer les rythmes d'adoption différenciés observés au sein des entreprises.



*L'usage effectif de l'IA reste encore, pour l'heure, souvent limité, fragmenté et cantonné à des cas d'usage spécifiques. Toutes les entreprises sont loin d'avoir engagé un passage à l'échelle.*



## 2.3. ETATS-UNIS, EUROPE, CHINE : TROIS TRAJECTOIRES, TROIS VITESSES

Les niveaux de maturité et les trajectoires d'adoption de l'IA varient sensiblement selon les régions du monde. Les Etats-Unis et plusieurs pays d'Asie se distinguent par des dynamiques d'adoption plus rapides, tandis que l'Europe accuse un retard relatif.

Selon [HSBC](#), environ un quart des entreprises européennes auraient adopté des solutions d'IA, soit environ la moitié du taux observé aux Etats-Unis. Les entreprises américaines ayant intégré l'IA font état par ailleurs de gains mesurables en termes de productivité et de réduction des coûts opérationnels, contribuant ainsi à une surperformance boursière relative. A l'inverse, les entreprises européennes n'ont pas bénéficié d'un niveau de surperformance comparable.

Cet écart peut être attribué à plusieurs raisons, parmi lesquelles :

- **Des défis structurels :**
  - o L'écosystème américain bénéficie d'un accès privilégié aux capitaux, concentre la majorité des investissements en capital-risque dédiés à l'IA<sup>18</sup> (les start-ups américaines ont levé 74% du capital-risque mondial dédié à l'IA en 2024, vs 12% pour l'Europe<sup>19</sup>) et héberge les principaux acteurs mondiaux du cloud (Google, Microsoft, AWS) qui investissent massivement en R&D et capacité de calcul<sup>20</sup>. Cette concentration d'infrastructures critiques - *data centers, cloud hyperscale, GPU* – confère aux entreprises américaines un avantage décisif dans le développement et déploiement rapide de solutions IA à grande échelle.
  - o A l'inverse, en Europe, la disponibilité plus limitée de ces infrastructures constitue un frein matériel et économique dans l'adoption de l'IA. Le coût du cloud IA peut ainsi représenter 60-80% du budget total des projets, allongeant les délais de déploiement et réduisant la capacité des entreprises à expérimenter rapidement et à passer à l'échelle. Ce désavantage structurel est renforcé par une fragmentation des marchés et des données, ainsi que par une gouvernance des données plus contraignante, limitant parfois leur exploitation à grande échelle.
- **Une différence d'accès aux talents :** Les Etats-Unis concentrent une part significative des compétences en IA<sup>21</sup>, attirées par la profondeur des écosystèmes technologiques et des conditions de rémunération plus attractives. L'Europe, bien que disposant d'un socle académique solide, fait face à une concurrence accrue pour attirer et retenir ces profils, ce qui peut ralentir la capacité des entreprises à structurer et internaliser des équipes IA à grande échelle.
- **Une approche réglementaire européenne plus prudente**, incarnée notamment par l'AI Act, qui impose des obligations accrues aux entreprises développant ou commercialisant des modèles d'IA à usage général dans l'UE, afin de protéger les droits fondamentaux et la sécurité des utilisateurs. À l'opposé, les États-Unis privilégient une approche plus permissive et orientée vers l'innovation au niveau fédéral, favorisant la prise de risques et les investissements privés rapides. La Chine, quant à elle, adopte une trajectoire hybride, combinant une intervention étatique forte et des investissements stratégiques ciblés pour accélérer le développement et le déploiement de l'IA

---

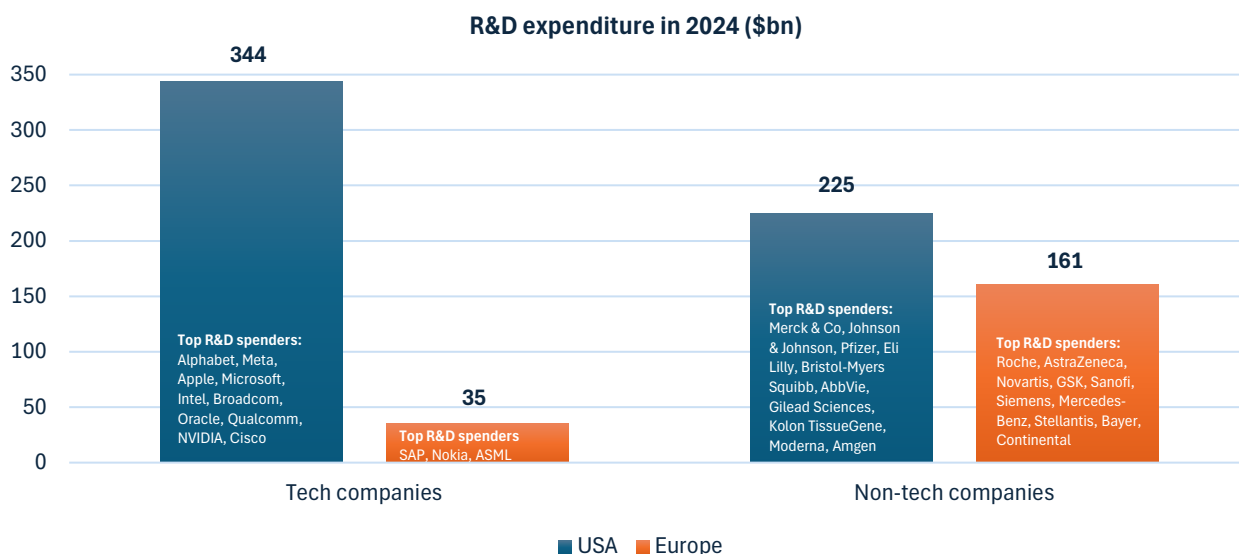
<sup>18</sup> Les investissements privés représentent la majorité des investissements dans l'IA, [AI Investment : EU and global indicators, 2024](#)

<sup>19</sup> Dealroom.Co, AI Action Summit – February 2025

<sup>20</sup> Le terme compute désigne la capacité de calcul, i.e l'ensemble des ressources matérielles nécessaires pour entraîner, optimiser et faire tourner les modèles d'IA. Il s'agit du principal facteur limitant du développement de l'IA avancée. Selon le Stanford IA index 2024, les Etats-Unis disposent de plus de la moitié des capacités de calcul avancées destinées à l'IA (via : AWS, Google Cloud...)

<sup>21</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/ai-talent-landscape-2025-global-surge-demand-2iejc/>

**Des dépenses de R&D mondiales dominées par les entreprises de la tech américaine, principalement soutenues par du capital-risque et fortement axées sur l'IA**



Source : Dealroom.co, AI Action Summit, 2025

## 2.4. TOUS LES SECTEURS NE SONT PAS EXPOSES A L'IA DE MANIERE EGALE

Au-delà des différences géographiques, l'adoption et les impacts de l'IA varient fortement selon les secteurs d'activité. Si certains enregistrent déjà des gains mesurables en termes de productivité et efficacité, d'autres restent au stade pilote faute de données exploitables, de compétences adaptées ou d'incitations économiques claires.

Les secteurs les plus exposés à l'IA<sup>22</sup> – **notamment les technologies, services financiers, télécoms**<sup>23</sup> – concentrent les opportunités de transformation les plus importantes, qu'il s'agisse de gains de productivité ou de création de nouveaux segments de marché. Ils sont également **confrontés à des risques sociaux de plus grande ampleur**, tels que des restructurations accélérées ou déséquilibres sociaux accrus.

D'autres secteurs, comme l'industrie manufacturière, la santé, le retail ou les biens de consommation, présentent une exposition intermédiaire, avec une adoption progressive mais encore hétérogène.

Enfin, certains secteurs demeurent à faible intensité IA, tels que le textile et l'habillement, le bois et papier, la construction ou encore les produits alimentaires<sup>24,25</sup>.

<sup>22</sup> L'exposition à l'IA permet généralement d'évaluer le chevauchement entre les compétences requises dans une occupation, et les capacités techniques de l'IA.

<sup>23</sup> [The Widening AI Value Gap](#), BCG, September 2025

<sup>24</sup> [A sectoral taxonomy of AI intensity](#), OECD Artificial Intelligence Papers, December 2024

<sup>25</sup> [The AI Maturity Matrix](#), BCG, November 2024

## Exhibit 1 - Exposure to AI: Heatmap of Sectors



Sources: BCG Center for Public Economics; BCG analysis.

Note: For more details on sources, see the report's methodology section.

Source: [The AI maturity matrix](#), BCG

Cette cartographie de l'exposition des secteurs à l'IA est une **véritable boussole pour l'investisseur responsable**. Elle permet de prioriser l'analyse des impacts sociaux et des pratiques des émetteurs les plus exposés, qui pourront par la suite être appliquées de manière plus large aux autres industries. Bien que l'adoption y soit actuellement plus faible, tous les secteurs seront impactés par l'IA, et devront se préparer aux répercussions sociales.

“

*Cette cartographie est une véritable boussole pour l'investisseur responsable. A terme, tous les secteurs seront impactés par l'IA, et devront se préparer aux répercussions sociales.*

”

### **3. LES IMPACTS ATTENDUS**

- **SUR L'EMPLOI : ENTRE  
DESTRUCTION,  
TRANSFORMATION ET  
CREATION**

## 3.1. DES METIERS TOUS EXPOSES A L'AUTOMATISATION

Les nombreux chiffres qui circulent sur les taux d'automatisation et l'exposition des emplois à l'IA peuvent susciter une forte anxiété. Aux Etats-Unis, les technologies actuelles pourraient en théorie automatiser plus de 50% des heures de travail<sup>26</sup>. Dans les pays de l'OCDE, les métiers les plus exposés à l'automatisation représenteraient environ 28% des emplois<sup>27</sup>.

Ces chiffres **évoluent rapidement, au gré des progrès technologiques**, mais tous vont dans le sens d'une substitution de nombreuses tâches humaines par de l'intelligence artificielle.

Cela dit, il est important de noter **plusieurs éléments essentiels**.

Tout d'abord, les études mesurent le **potentiel technologique de substitution des tâches humaines**, et non l'automatisation effectivement observée, qui dépendra de facteurs économiques, culturels, organisationnels et sociaux. A titre de comparaison, il a fallu plus de 30 ans à l'électricité pour se diffuser pleinement dans l'économie : la disponibilité d'une technologie n'en fait pas son adoption instantanée, ni son déploiement à grande échelle.

Ensuite, **la plupart des emplois actuels ne sont ni totalement automatisables, ni totalement protégés**. Ils reposent sur un ensemble de tâches hétérogènes, combinant des activités potentiellement automatisables et d'autres mobilisant des compétences humaines plus difficiles à substituer. Comprendre les impacts de l'IA sur l'emploi implique donc de dépasser une approche par métier pour analyser finement les **tâches et les compétences sous-jacentes**.

### Exposition à l'automatisation par l'IA de différents groupes de métiers

<i>Occupation Group</i>	<b>Exposure to AI Automation (% of tasks)</b>
Office and Administrative Support Occupations	75.5
Business and Financial Operations Occupations	68.4
Computer and Mathematical Occupations	62.6
Sales and Related Occupations	60.1
Management Occupations	49.9
Legal Occupations	47.5
Arts, Design, Entertainment, Sports, and Media Occupations	45.8
Architecture and Engineering Occupations	40.7
Life, Physical, and Social Science Occupations	31.0
Educational Instruction and Library Occupations	29.5
Community and Social Service Occupations	27.5
Healthcare Practitioners and Technical Occupations	23.1
Protective Service Occupations	20.7
Transportation and Material Moving Occupations	20.0
Food Preparation and Serving Related Occupations	18.1
Personal Care and Service Occupations	17.5
Healthcare Support Occupations	15.5
Production Occupations	14.4

<sup>26</sup> [Agents, robots, and us: Skill partnerships in the age of AI](#), MC Kinsey, Novembre 2025

<sup>27</sup> [AI and work](#), OECD, 2023

Installation, Maintenance, and Repair Occupations  
 Farming, Fishing, and Forestry Occupations  
 Construction and Extraction Occupations

13.1
9.7
8.9

Source: [PWBM](#) based on estimates from Eloundou et al.'s (2024) and data from the Bureau of Labor Statistics.



*Les chiffres sur l'automatisation des emplois par l'IA évoluent rapidement. Mais il faut noter que les études mesurent le potentiel technologique de substitution des tâches humaines, et non l'automatisation effectivement observée.*



### 3.2. CE QUE L'IA PEUT AUTOMATISER, ET CE QU'ELLE NE PEUT PAS

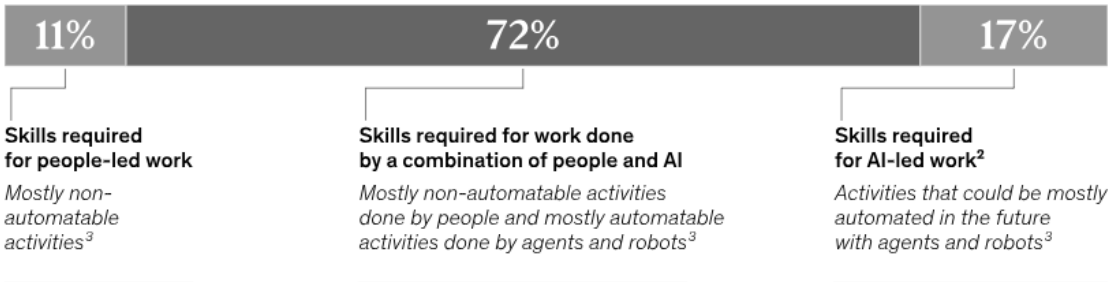
Contrairement aux vagues précédentes d'automatisation, portées par la robotique et l'informatique, qui ciblaient principalement des tâches routinières, codifiées et prévisibles, l'IA est capable d'opérer dans des environnements non-structurés. Elle peut ainsi automatiser des activités plus complexes, liées à l'analyse, la production de contenus, au raisonnement ou à la créativité, **affectant dès lors en priorité les employés qualifiés.**

Certaines compétences demeurent toutefois, à ce stade, difficilement automatisables, notamment celles liées à la résolution de problèmes complexes, au management d'équipes, à la négociation ou aux métiers du « care ». Néanmoins, les frontières de l'automatisation évoluent rapidement, et certaines compétences, considérées comme autrefois protégées – telles que la composition musicale, la production artistique ou certaines formes de création intellectuelle – ont déjà partiellement été absorbées par l'IA.

Il est fort à attendre que le travail de demain sera un **partenariat entre humains, IA et robots.** Selon McKinsey<sup>28</sup>, 72% des compétences requises à horizon 2030 devraient résulter d'un partenariat entre humains et systèmes automatisés (robot, IA).

**Most skills are used across both automatable and non-automatable work activities.**

Distribution of skills in the US, by technical automation potential<sup>1</sup>



Source : McKinsey, Agents, robots and us: Skill partnership in the age of AI

<sup>28</sup> [Agents, robots, and us: Skill partnerships in the age of AI](#), McKinsey, Novembre 2025

## 3.3. LA TRANSFORMATION DU TRAVAIL : TROIS CATEGORIES D'EMPLOIS

Si l'IA peut être un levier pour libérer du temps sur les tâches à forte valeur ajoutée, elle devrait d'abord – mais pas uniquement - déplacer les emplois dont les tâches sont routinières et fortement automatisables, et/ou introduire de nouvelles tâches qui n'étaient, jusqu'alors, pas dans le périmètre des employés. Nous distinguons ci-dessous trois grandes catégories d'emploi, dont la nature des tâches et leur exposition à l'IA appelle à des enjeux RH différenciés.

### i. Emplois à automatisation rapide

Il s'agit ici de métiers dont une part significative des tâches est codifiable, répétitive et structurée, et donc facilement substituable par l'IA – comme la saisie de données, le traitement de formulaires, ou certaines fonctions de back-office.

Dans ces métiers fortement exposés, des suppressions de postes ou des redéploiements vers des tâches à plus forte valeur ajoutée sont à anticiper. Les enjeux RH se concentrent principalement sur la reconversion des salariés à risque, afin de limiter des licenciements et de favoriser la mobilité vers des métiers en croissance, en interne comme en externe.

**Points d'attention de l'investisseur ESG / métriques sociales à observer :** existence d'un dialogue social élargi et structuré sur l'impact de l'IA ; part des effectifs exposés ; taux de reclassement interne ; dispositifs de reconversion et de reskilling vers des métiers d'avenir.

### ii. Emplois hybrides : travailleurs et IA, nouvelle norme productive ?

Ces métiers combinent des tâches partiellement automatisables et des activités nécessitant une intervention humaine directe. L'IA y agit principalement comme un levier d'optimisation, automatisant les tâches support afin de libérer du temps pour le cœur de métier.

Il s'agit notamment de professions qualifiées telles que les ressources humaines, l'enseignement ou certaines fonctions administratives à forte dimension relationnelle – où l'IA agit comme un amplificateur de productivité.

Les enjeux RH sont ici centrés sur l'accompagnement des collaborateurs dans l'usage de l'IA et sur l'acceptabilité des transformations du travail, les nouvelles tâches conférées n'étant pas forcément inscrites dans la feuille de route initiale et pouvant susciter résistances ou perte de sens au travail.

**Points d'attention de l'investisseur ESG / métriques sociales à observer :** politiques d'upskilling ; taux de formation IA ; diffusion des compétences numériques par catégorie socioprofessionnelle ; indicateurs d'engagement des employés.

### iii. Emplois à forte intensité cognitive: l'IA comme co-pilote

Ces emplois reposent sur des compétences analytiques, créatives et décisionnelles, et sont assistés par l'IA dans la recherche, la synthèse ou la production de contenus, sans supprimer la responsabilité humaine dans la décision finale. L'IA joue ici un rôle de catalyseur, permettant d'accélérer et d'enrichir les processus de travail des chercheurs, analystes, juristes ou experts.

Les enjeux RH concernant l'adaptation des compétences autour des nouvelles méthodes de travail (collaboration IA-humain) de ces métiers dits « augmentés », et la gestion des risques associés, notamment en matière de surcharge cognitive et de pression accrue sur la productivité.

**Points d'attention de l'investisseur ESG / métriques sociales à observer :** accès à la formation IA, indicateurs de santé au travail (absentéisme, arrêts maladie), dispositifs de prévention des risques psychosociaux.

## 3.4. TOUS EXPOSES, MAIS PAS TOUS EGAUX : LES FRACTURES SOCIALES DE L'IA

Si l'intelligence artificielle concerne potentiellement l'ensemble du marché du travail, ses effets économiques et sociaux sont loin d'être uniformes. L'exposition à l'IA, sa capacité à transformer ou substituer les tâches, ainsi que la captation des gains de productivité qui en découlent varient fortement selon les profils des travailleurs. Nous distinguons ici **trois lignes de fractures** qui apparaissent de manière récurrente dans la recherche empirique : le niveau d'éducation, le genre et l'âge.

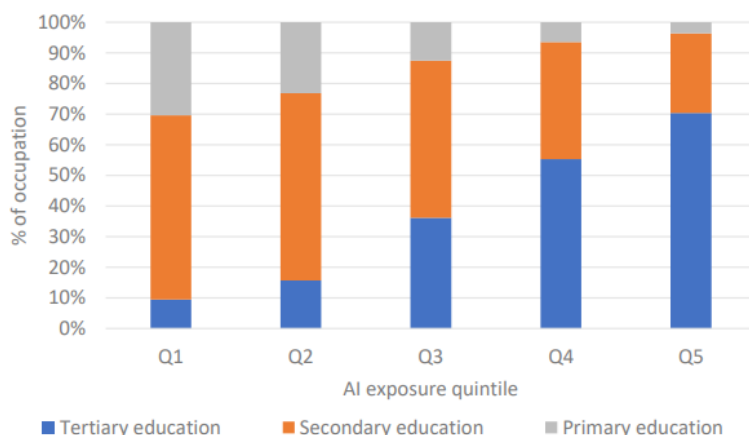
### i. Niveau d'éducation : l'IA expose davantage les travailleurs les plus qualifiés

Au contraire des révolutions agricoles et industrielles, dont les outils et l'automatisation impactaient en premier lieu les emplois peu qualifiés et manuels, l'IA marque une rupture notable : **son évolution rapide lui permet de s'attaquer de plus en plus à des tâches cognitives non routinières**, longtemps considérées comme difficilement automatisables, exposant davantage les « cols blancs » et des métiers nécessitant un niveau d'études élevé (cf 3.3.iii).

Les données de l'OCDE confirment une **relation positive entre niveau de diplôme et exposition à l'IA** : dans le quintile des métiers les plus exposés, 70% des travailleurs ont terminé des études supérieures, tandis que les métiers les moins exposés concentrent davantage de travailleurs n'ayant pas dépassé les études secondaires<sup>29</sup>.

#### Distribution des professions en quintiles selon l'exposition à l'IA – de la plus faible exposition à la plus élevée

Figure 2.1. There is a strong positive relation between AI exposure and workers' education level



Note: Non-weighted averages over 22 countries for which data are available: Austria, Belgium, Czechia, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Ireland, Italy, Lithuania, the Netherlands, Norway, Poland, the Slovak Republic, Slovenia, Spain, Sweden, the United Kingdom and the United States.

Source: Author's calculations using 2022 data from EU-LFS, US-CPS and UK-LFS, and the AI exposure measure described in Box 2.1.

Source: OCDE, Who will be the workers the most affected by AI?

Cette exposition élevée ne se traduit toutefois pas mécaniquement par un risque plus fort de substitution. Dans les professions les plus qualifiées, l'IA agit le plus souvent comme un facteur d'augmentation de la productivité, en automatisant certaines tâches analytiques, rédactionnelles ou de traitement de l'information, sans éliminer le besoin de jugement humain. A l'inverse, pour les travailleurs moins qualifiés occupant des emplois composés de tâches routinières et codifiables, l'IA peut entraîner des risques plus directs de substitution, en particulier lorsque les opportunités de reconversion sont limitées.

<sup>29</sup> OECD, [Who will be the workers most affected by AI?](#), 2024

Ainsi, le niveau d'éducation module moins l'exposition à l'IA que la nature de ses effets : augmentation, transformation ou destruction. **Les métiers les plus exposés sont ceux aussi qui concentrent à la fois les opportunités les plus importantes et les risques de disruption les plus élevés**, dessinant un profil rendement-risque asymétrique en fonction des caractéristiques de l'individu exposé.

## ii. Genre : un risque de creusement des inégalités dans la captation des gains de l'IA

Le genre constitue une seconde ligne de fracture majeure dans l'impact social de l'IA. Au niveau mondial, les emplois occupés par les femmes seraient sensiblement plus exposés à la GenAI (28%) que ceux occupés par les hommes (21%)<sup>30</sup>. Cette différence se révèle encore plus marquée dans les pays à revenu élevé (41% vs 28%), et s'accroît particulièrement dans les métiers les plus susceptibles d'être automatisés (9,6% de l'emploi des femmes vs 3,5% pour les hommes).

L'une des raisons majeures réside dans la **surreprésentation des femmes dans des métiers de support administratif, de services et de coordination**, dont les tâches sont particulièrement exposées à l'automatisation par l'IA. En parallèle, elles restent sous-représentées dans les métiers les plus augmentés par l'IA – notamment les fonctions STEM, data, ingénierie ou direction stratégique – où les gains de productivité sont les plus élevés.<sup>31</sup>

Au-delà de la structure sectorielle, de nombreuses études mettent en évidence un écart persistant dans l'usage effectif des outils d'IA au travail. **A exposition équivalente, les femmes utiliseraient entre 10 à 40% moins l'IA générative que les hommes**<sup>32</sup>, ce qui limite leur capacité à capter les bénéfices de productivité associés et pourrait avoir des conséquences sur les trajectoires professionnelles.

Ce différentiel d'adoption entre les sexes s'explique par plusieurs facteurs combinés : un accès inégal aux formations IA en entreprise, une moindre présence dans les fonctions où l'IA est intégrée au cœur des processus, des différences de perception liées à la confiance, à l'éthique et à la gestion des données<sup>33</sup>.

Ces dynamiques font émerger plusieurs risques systémiques : un élargissement des écarts de rémunération, une stagnation relative des carrières féminines dans un contexte de transformation rapide des compétences, et un effet de rétroaction négatif si les systèmes d'IA, entraînés sur des données majoritairement masculines, reflètent moins les besoins ou contextes des femmes, voire reproduisent des inégalités.

## iii. Âge : une double vulnérabilité entre exclusion technologique et substitution des tâches pour les jeunes travailleurs

L'âge constitue une troisième dimension déterminante des impacts sociaux de l'IA, avec des effets différenciés selon la position dans le cycle de carrière.

### *Les seniors : une adoption plus lente qui fait peser le risque d'une exclusion technologique*

Si l'expérience et l'ancienneté peuvent parfois protéger les seniors – surtout dans des métiers où le jugement et la connaissance du travail comptent – ces derniers sont plus susceptibles d'être désavantagés dans l'adoption de l'IA et la mobilité vers de nouveaux rôles, du fait d'une plus grande défiance dans l'usage de la technologie, d'un accès moindre à la formation en interne, et de routines professionnelles plus ancrées qui réduisent mécaniquement l'incitation au changement.

Même lorsque les postes occupés sont peu automatisables, une adoption plus lente de l'IA peut devenir un facteur de fragilité, en réduisant la mobilité interne et la capacité à évoluer vers des rôles augmentés. En l'absence de politiques de formation ciblées, ce décalage technologique peut conduire à une forme d'exclusion progressive plutôt qu'à une destruction immédiate de l'emploi.

### *Les juniors : une exposition aux tâches plus substituables, avec un risque immédiat plus élevé*

A l'inverse, les jeunes travailleurs sont souvent fortement exposés aux effets de substitution de l'IA. Les premières années de carrière reposent fréquemment sur des tâches répétitives et standardisées, qui jouent un rôle clé dans l'acquisition progressive de compétences, la compréhension des processus

<sup>30</sup> ILO & NASK-PIB, [Generative AI and Jobs](#), 2025

<sup>31</sup> OECD, [Algorithm and Eve : How AI will impact women at work](#), 2024

<sup>32</sup> [Global Evidence on Gender Gaps and Generative AI](#) (méta-étude combinant 18 papiers de recherche)

<sup>33</sup> Economics Letters, [The gen AI gender gap](#), 2024

organisationnels et la construction du capital humain. Or, ce sont ces tâches qui constituent aujourd'hui le cœur du périmètre de substitution de l'IA générative.

Des données empiriques récentes<sup>34</sup> confirment cette vulnérabilité spécifique. Des travaux menés par des chercheurs de l'université de Stanford ont observé que les plus jeunes cohortes de travailleurs (22-25 ans) ont connu les plus fortes contractions de l'emploi (c. -13%), tandis que les travailleurs les plus expérimentés ont vu leur situation se stabiliser, voire s'améliorer légèrement.

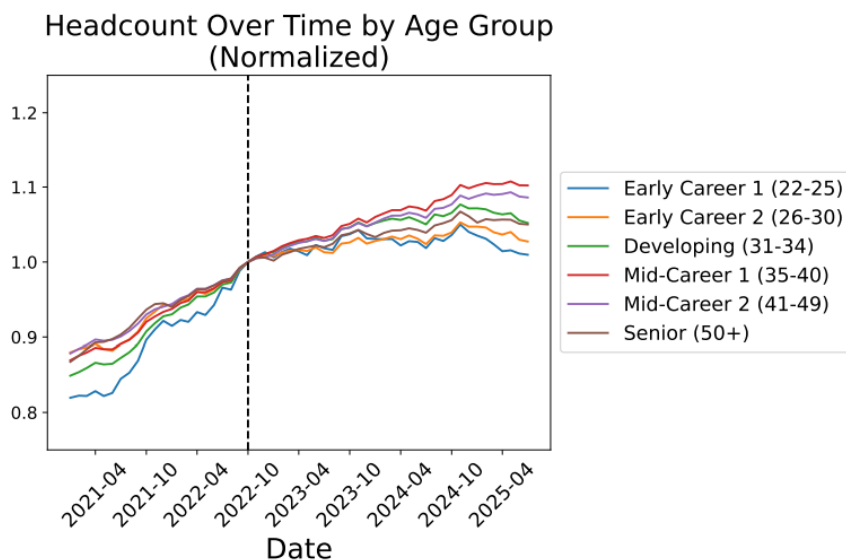


Figure 4: Employment changes by age. Including all occupations.

Source: Stanford University, *Canaries in the Coal Mine?*

Au-delà des effets immédiats sur l'emploi, le risque majeur réside dans l'émergence d'une « trappe d'entrée » : en automatisant les tâches formatrices, l'IA pourrait fragiliser les mécanismes d'apprentissage par la pratique, ralentir l'accumulation de capital humain, et retarder l'accès à des fonctions à plus forte valeur ajoutée, entraînant des trajectoires professionnelles plus heurtées, retards de progression salariale et polarisation accrue au sein d'une même génération.

<sup>34</sup> Stanford University, [Canaries in the Coal Mine? Six facts about the recent employment effects of artificial intelligence](#), 2025

The background of the slide features a series of concentric circles in a light pink color, centered on a darker pink background. The circles vary in size and are spaced out, creating a ripple effect that draws the eye towards the center.

## **4. IA-WASHING : QUAND L'IA**

- **EST UTILISEE COMME ALIBI SOCIAL**

Ces dynamiques de fragmentation du marché du travail contrastent avec les discours largement positifs portés par les entreprises sur l'IA. L'accent est souvent mis sur les gains de productivité, l'innovation, la création de nouveaux métiers et l'attractivité des compétences technologiques, au détriment d'une analyse approfondie des impacts sur les trajectoires professionnelles existantes.

C'est dans cet écart entre le narratif et la réalité que s'inscrit le risque **d'IA-washing**.

L'*IA washing* désigne l'usage de l'argument de l'intelligence artificielle pour valoriser une stratégie, attirer des investissements, ou justifier de décisions organisationnelles qui pourraient relever d'autres dynamiques économiques plus larges.

Appliqué à l'emploi, il consiste à invoquer l'IA pour rationaliser des restructurations ou à mettre en avant des créations d'emplois technologiques, sans démontrer l'existence de stratégies crédibles de transition en interne, de mobilité professionnelle ou de montées en compétences pour les travailleurs impactés.

## 4.1. UNE VAGUE DE LICENCIEMENTS QUI PRECEDE L'ADOPTION GENERALISEE DE L'IA

Les nombreuses annonces de plans de [licenciements](#) qui ont eu lieu en 2023 et 2024 dans le secteur de la tech aux Etats-Unis<sup>35</sup>, ont largement précédé l'adoption généralisée d'IA générative au sein des entreprises, qui ne s'est intensifiée qu'à partir de 2024-25. A cette époque, l'IA n'était ni suffisamment mature ni suffisamment intégrée pour être déployée de manière systématique dans la plupart des processus métiers.

Pourtant, l'IA a souvent été avancée comme justification implicite de suppressions massives d'emplois. En réalité, **les restructurations pouvaient répondre à une pluralité de facteurs**, comme l'ajustement après une phase de surembauche durant la pandémie, la remontée des taux d'intérêt rendant le capital plus coûteux, ou d'autres tendances structurelles antérieures à l'IA générative.

Ce constat amène à une réflexion : maintenant que les entreprises adoptent de plus en plus l'IA générative et accélèrent pour passer d'un stade de pilote à un passage à plus grande échelle, l'onde de choc sociale serait-elle devant nous ?

## 4.2. UNE DYNAMIQUE DE LICENCIEMENTS APPELEE A SE POURSUIVRE

En 2025, plus de 126 000 travailleurs auraient déjà été licenciés dans le secteur technologique américain. Au-delà des Etats-Unis, les restructurations s'étendent progressivement à d'autres secteurs et à d'autres géographies. Nous recensons ci-dessous des exemples d'entreprise ayant licencié des employés au motif d'une utilisation croissante de l'IA au cours de l'année 2025.

Entreprise	Annonce
Amazon	14,000 postes dans les opérations, ressources humaines, appareils et AWS. Motif : réorganisation et gains d'efficacités liés à l'IA.
Microsoft	6000 (annoncés) – 9000 (selon certains reportages) dans des postes managériaux, divers, pour rationaliser et rendre plus efficaces les processus. Motifs : coûts et focus IA
Salesforce	Réduction de 4000 postes dans l'équipe support client (-45%), avec une part importante des licenciements attribués directement à l'adoption d'agents d'IA qui améliorent l'efficacité des processus

<sup>35</sup> En 2023, plus de 191.000 travailleurs au sein d'entreprises de la tech implantées aux Etats-Unis ont été licenciés ; en 2024, le nombre était de 95.667 ([Crunchbase](#))

<i>British Telecom</i>	Prévoit de supprimer 55000 emplois d'ici fin 2030, remplaçant environ 10000 emplois par de l'IA
<i>Accenture</i>	Licenciement de 12.000 salariés (majoritairement aux Etats-Unis) pour accélérer la réorientation stratégique de l'entreprise vers l'intelligence artificielle. L'enjeu est de se séparer des employés dont le profil ne correspond plus aux besoins de l'entreprise, i.e. qui n'ont pas « les compétences nécessaires » pour se former à l'IA.
<i>Lufthansa</i>	Elimination de 4000 emplois d'ici 2030, sur fond d'utilisation croissante de l'IA pour améliorer l'efficacité.

Pour l'investisseur responsable, il est essentiel de distinguer les moteurs réels de ces décisions : dans de nombreux cas et jusqu'à présent, l'IA n'entre qu'en partie dans l'équation, et ne constitue pas l'unique clé de lecture.

Cette hypothèse est cohérente avec l'état actuel de l'implémentation de l'IA au sein des entreprises, **qui demeure inégale et souvent limitée**. Beaucoup d'organisations sont encore au stade de pilotes et peu ont véritablement industrialisé des usages à grande échelle (95% des cas d'usage IA testés dans les entreprises ne passent pas le cap du déploiement). Les effets négatifs de l'IA sur l'emploi peuvent mettre du temps à se matérialiser, en particulier dans les entreprises bénéficiant d'une pyramide des âges favorable, où les ajustements se font davantage par attrition naturelle.

Cette période de relative accalmie constitue une fenêtre critique pour l'investisseur : elle doit être mise à profit pour analyser le rôle réel de l'IA dans la stratégie des entreprises et s'assurer que son déploiement **visé prioritairement à augmenter et améliorer la productivité du travail, plutôt qu'à substituer systématiquement les tâches humaines** dans une logique de compression des coûts, au risque d'accentuer les inégalités sociales<sup>36</sup>.



*L'onde de choc social pourrait être devant nous. Il est essentiel de s'assurer que le déploiement de l'IA à grande échelle n'accentuera pas les inégalités sociales.*

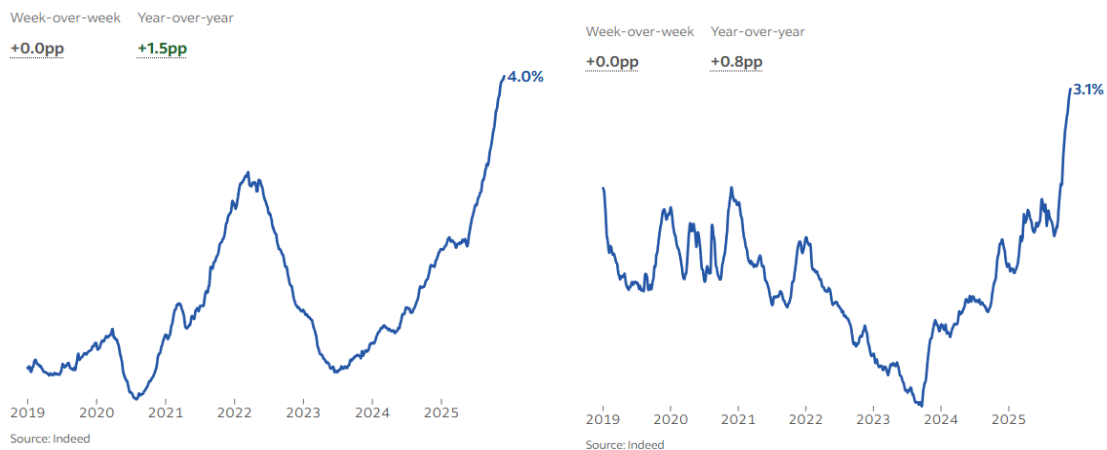


<sup>36</sup> Daron Acemoglu, dans le webinar diffusé par l'ILO en juin 2024 « [Can we have pro-worker AI ?](#) », explique que l'IA n'a ni destin inévitablement « pro-travailleur » ni « pro-capital », mais que tout dépendra des choix technologiques et politiques. Sans intervention, les incitations actuelles pousseraient plutôt vers l'automatisation que vers l'augmentation.

## 4.3. OPPORTUNITES D'EMPLOIS LIEES A L'IA : REALITE OU OUTIL DE NARRATION ?

Si l'IA est souvent pointée du doigt pour ses impacts négatifs sur les emplois, elle accroît néanmoins la demande pour certains profils. Les données disponibles montrent en effet une croissance des emplois et des compétences liées à l'IA et aux technologies numériques.

### Part (%) des offres d'emploi mentionnant les termes IA jusqu'au 30 novembre 2025 inclus, pour les Etats-Unis et la France



Source : [Indeed database](#)

Selon le World Economic Forum<sup>37</sup>, les transformations technologiques, économiques et démographiques devraient générer 170 millions de nouveaux emplois d'ici 2030, tout en entraînant la suppression de 92 millions d'emplois, soit un solde net de 78 millions de postes créés globalement.

Cependant, ces créations d'emploi restent fortement **spécialisées** (spécialistes IA et apprentissage automatique, analystes et ingénieurs big data, experts en cybersécurité...) et **ne compensent pas mécaniquement les emplois affectés par les restructurations**. En l'absence de stratégies explicites de reconversion et de mobilité interne, la mise en avant de ces opportunités peut relever d'une forme d'*IA-washing*, où l'innovation technologique est utilisée comme narratif, sans prise en charge effective de la transition du travail en interne.

<sup>37</sup> World Economic Forum, [The Future of Jobs Report](#), 2025

The background of the page features a series of concentric circles in a light pink color, centered on the page. The circles vary in size and are spaced out, creating a sense of depth and focus towards the central text.

## **5. L'IA ET LES IMPACTS SOCIAUX : ENGAGEMENT PLAYBOOK**

Ostrum AM attache une importance particulière à l'intégration des sujets sociaux, et **a pour ambition de faire de chaque transition une opportunité de progrès social**. Pour l'investisseur responsable, l'enjeu n'est pas de juger de la vitesse d'adoption de l'IA, mais de la qualité de la transformation qui ne doit pas jouer en défaveur du capital humain.

Nous proposons ci-dessous quelques pistes de réflexion pour intégrer les enjeux sociaux de l'IA, dans une optique d'analyse, de comparabilité, et de stewardship – les secteurs à prioriser étant ceux liés à la technologie, aux télécommunications et services financiers. Certaines de ces attentes s'appuient sur des référentiels connus, tels que le [WBA Digital Inclusion Benchmark](#).<sup>1</sup>

## Gouvernance et supervision de l'IA

L'objectif principal est de s'assurer que le déploiement de l'IA n'est pas uniquement du ressort de la direction des systèmes d'information ou assimilés, mais qu'il est un véritable enjeu stratégique, social, réputationnel supervisé au niveau des plus hautes instances de l'entreprise :

- La supervision des sujets IA par le Conseil d'administration (e.g. revue régulière sur le déploiement de l'IA, ses impacts...)
- Le rôle des administrateurs (e.g. présence d'administrateurs avec expertise digitale et sociale)
- La présence d'un comité éthique IA (qui valide ou défie les cas d'usage à risque et s'assure de ne pas occulter la composante sociale) qui rend compte au Conseil d'administration de manière régulière
- L'existence d'une charte ou de principes liés à l'IA responsable (e.g. publication de principes IA qui encadrent les usages acceptables, et ceux interdits)
- L'importance du dialogue social élargi dans le déploiement de l'IA (e.g. consultation auprès des représentants du personnel et des métiers en amont des décisions liées à l'IA, existence d'un cadre formel de dialogue social dédié à l'IA...)

## Planification des ressources humaines (impacts et opportunités d'emplois)

L'objectif est ici de comprendre si l'entreprise s'est approprié les enjeux sociaux du déploiement de l'IA en interne, ses risques et opportunités, de manière anticipée :

- Cartographie des métiers exposés (e.g. mapping interne des métiers croisés avec la probabilité d'automatisation, en fonction des tâches constituant chaque métier) et sur quel horizon ces impacts sont-ils anticipés ;
- Typologie des impacts : % de suppression, % de transformation, % de création d'emplois
- Transparence des données : indicateurs agrégés dans rapports annuels, en tenant compte des données sensibles
- Cohérence entre le discours stratégique IA et les annonces liées aux effectifs (e.g. pour minimiser un risque d'IA-washing, par lequel l'entreprise invoque l'IA pour justifier de réduction des effectifs sans avoir procédé en amont à une cartographie ou projections RH)

## Stratégies de développement et de reconversion des compétences (upskilling/reskilling)

L'idée est d'évaluer si l'entreprise investit réellement dans l'employabilité future de sa masse salariale, de manière inclusive, ou si l'IA est principalement destinée à réduire les coûts :

- Existence d'une stratégie formalisée, coconstruite avec les partenaires sociaux et reliée à la cartographie des métiers de i/montée en compétences numériques ; ii/ reconversion des métiers menacés par l'IA
- Accessibilité des formations IA aux métiers non-tech et population plus sujette à risque d'exclusion

## Résultats sociaux

L'idée est de s'assurer d'une cohésion entre le qualitatif et le quantitatif, entre les annonces et les résultats observables et mesurables :

- % de postes requalifiés / % de postes supprimés
- Taux de mobilité interne
- Existence d'accords ou engagements écrits liés à l'IA et l'emploi (e.g. accords-cadres globaux...)
- % d'employés ayant pris part aux formations IA ouverts à tous et ciblées (par genre ; âge)

## CONCLUSION ET PROCHAINES ETAPES

L'IA ne constitue pas une tendance conjoncturelle vouée à s'estomper. Elle s'impose au contraire comme une transformation structurelle, appelée à remodeler en profondeur nos modes de vie, nos organisations et le travail lui-même. Les analyses présentées dans ce papier s'inscrivent dans un contexte évolutif : les données disponibles restent par nature périssables et dépendront largement du rythme, de l'ampleur et des modalités concrètes de déploiement de l'IA au sein des entreprises.

Les révolutions agricole et industrielle n'ont pas entraîné de baisse durable du taux d'emploi global, mais ont profondément transformé la structure sectorielle du travail et les compétences requises. S'il est trop tôt pour garantir la même histoire concernant les impacts sociaux globaux de l'IA à long terme, il est raisonnable d'anticiper des périodes de transition socialement sensibles, marquées par des restructurations, réallocations d'emplois, tensions sur certaines catégories de travailleurs.

Au-delà des volumes d'emploi, la question des salaires et de la qualité de l'emploi constituera un enjeu central. L'IA pourrait renforcer des dynamiques de pression à la baisse sur certains revenus, tout en créant de la valeur pour les profils les plus qualifiés, accentuant ainsi les inégalités existantes si elle n'est pas accompagnée de garde-fous adaptés.

Dans ce contexte, les investisseurs ont un rôle clé à jouer, en complément des politiques publiques. Par leur stratégie d'investissement et d'engagement, ils peuvent contribuer à infléchir une trajectoire qui réduirait l'IA à un simple levier d'optimisation des coûts, au profit d'une approche plus soutenable intégrant l'anticipation des impacts sociaux, le développement des compétences, le dialogue social et la création de valeur partagée à long terme.

# MENTIONS LEGALES

Ostrum Asset Management

Société de gestion de portefeuille agréée par l'Autorité des marchés financiers sous le n° GP-18000014 du 7 août 2018.

Société anonyme au capital de 50 938 997 euros – 525 192 753 RCS Paris – TVA : FR 93 525 192 753

Siège social : 43, avenue Pierre Mendès-France 75013 Paris

Ce document est destiné à des clients professionnels, au sens de la Directive MIF. Il ne peut être utilisé dans un but autre que celui pour lequel il a été conçu et ne peut pas être reproduit, diffusé ou communiqué à des tiers en tout ou partie sans l'autorisation préalable et écrite d'Ostrum Asset Management.

Aucune information contenue dans ce document ne saurait être interprétée comme possédant une quelconque valeur contractuelle. Ce document est produit à titre purement indicatif.

Il constitue une présentation conçue et réalisée par Ostrum Asset Management à partir de sources qu'elle estime fiables. Ostrum Asset Management se réserve la possibilité de modifier les informations présentées dans ce document à tout moment et sans préavis, et notamment en ce qui concerne la description des processus de gestion qui ne constitue en aucun cas un engagement de la part d'Ostrum Asset Management.

Ostrum Asset Management ne saurait être tenue responsable de toute décision prise ou non sur la base d'une information contenue dans ce document, ni de l'utilisation qui pourrait en être faite par un tiers.

Les chiffres cités ont trait aux années écoulées. Les performances passées ne sont pas un indicateur fiable des performances futures. Les références à un classement, un prix ou à une notation d'un OPCVM/FIA ne préjugent pas des résultats futurs de ce dernier.

Les perspectives mentionnées sont susceptibles d'évolution et ne constituent pas un engagement ou une garantie.

Nos politiques sectorielles et d'exclusion sont disponibles sur le site d'Ostrum Asset Management :

<https://www.ostrum.com/fr/nos-politiques-sectorielles>.



Ostrum Asset Management

Société de gestion de portefeuille agréée par l'Autorité des marchés financiers sous le n° GP-18000014 du 7 août 2018 – Société anonyme au capital de 50 938 997 euros – 525 192 753 RCS Paris – TVA : FR 93 525 192 753. Siège social : 43, avenue Pierre Mendès-France – 75013 Paris – [www.ostrum.com](http://www.ostrum.com)