

FORMATION DES CADRES

Progresser à l'heure de l'IA

MBA, masters spécialisés, certificats professionnels... L'intelligence artificielle s'impose partout, dans le sillage de salariés qui ne veulent pas rater le train en marche: d'ici cinq ans, 1,2 à 1,7 million seront impactés en France. Nos conseils et notre sélection pour évoluer efficacement.

Dossier coordonné par Kira Mitrofanoff

Ils habitent Reims, Lyon ou Nice. Laura Perrin, Benjamin Vaudrée et Sarah Malakh ne se connaissent pas, évoluent dans des secteurs et à des postes très différents. Et pourtant, chacun travaille au quotidien avec le même assistant : l'intelligence artificielle (IA) générative. Inconnus du grand public il y a trois ans, ChatGPT et ses petits frères (Copilot, Claude, Perplexity, QuillBot, Gemini, Le Chat...) ont le vent en poupe. Ils sont aujourd'hui adoptés par 35% de cadres français au moins une fois par semaine, selon une récente étude de l'Apec (lire l'encadré page 70).

Résultats spectaculaires

A Lyon, Blandine Lugagne, responsable marketing à Suez, l'utilise même tous les jours. Sa collaboration avec ChatGPT a commencé il y a un an et demi par quelques tests de prompts, ces instructions données à l'IA. Au fil des mois, et à mesure que son groupe développait ses propres



outils et cas d'usage internes, la fréquence de son utilisation s'est accélérée, aussi bien pour la production de synthèses que de missions professionnelles. Avec des résultats parfois spectaculaires. « A Suez, nos offres sont à la fois très variées et très complexes. Auparavant, nous mettions des mois à valider des descriptifs de solutions avant de les publier sur notre site. Aujourd'hui, nous les corédigeons avec l'IA générative en quelques semaines. Cela a été un très fort accélérateur. »

Conférence de rentrée de l'ESCP Extension School, à Paris. La business school parisienne vient de créer son école à prix modérés pour les cadres intermédiaires, et propose un certificat autour de l'IA.

Gain de temps, amélioration de la qualité des livrables, aide à la créativité... 37% des cadres considèrent désormais ces technologies comme une opportunité pour leur métier. Et ce alors même que leur utilisation est encore relativement peu encouragée par les directions – moins d'une entreprise sur cinq donne accès à une IA générative à ses salariés. Ce n'est pas le cas de L'Oréal, historiquement très engagé sur le sujet. « L'IA et la data sont au cœur de notre transformation depuis 2018. Nous n'avons pas attendu ChatGPT pour consolider l'ensemble de nos données sur une plateforme qui permet notamment de construire des cas d'usage embarquant de l'IA, raconte Isabelle Guyony-Hovasse, directrice du développement de l'organisation qui pilote la task force du groupe sur le sujet. Cela suppose de former tout le monde dans un environnement sécurisé. Nous avons donc décidé fin 2023 de créer notre outil, L'Oréal GPT, avec aujourd'hui 37 000 utilisateurs chaque mois. »

►►►

►►► Si L'Oréal n'est pas un cas isolé, « *il existe une grande disparité d'appropriation d'un groupe à l'autre, qui n'est pas tant une affaire de taille que de vision de l'innovation du top management*, constate Alain Goudey, directeur général adjoint du numérique de Neoma et professeur chercheur en IA. *En général, les organisations les plus avancées sur le sujet ont commencé par une sensibilisation du comex, puis l'identification et la formation de talents capables de tester des cas d'usage et d'être les ambassadeurs des bonnes pratiques. Pour enfin en déployer certains à grande échelle.* » C'est ce qui s'est passé à BNP Paribas, qui a développé 800 cas d'usage. Fin 2024, Benjamin Vaudrée, assistant responsable grandes relations, a participé au test et au déploiement de l'un d'entre eux, une IA qui assiste au remplissage des évaluations ESG des clients à partir de leurs rapports extra-financiers. « *Cela me prend deux fois moins de temps et l'IA pointe aussi des éléments que nous n'aurions pas forcément repérés. Ce qui améliore la préparation de nos rendez-vous.* »

Machine contre humain

Revers de la médaille, dans certaines entreprises, les gains de productivité sont tels que la machine remplace l'humain. Microsoft, Duolingo, Onclusive, *Le Point*... Les annonces de suppressions de postes liées à l'IA s'enchaînent. A Shopify, plateforme d'e-commerce, les chefs d'équipes ont reçu pour consigne de « *prouver que l'IA n'est pas capable de faire le job* » avant de pouvoir embaucher une nouvelle recrue.

« *Les gens commencent à prendre conscience que les IA génératives n'automatiseront pas seulement des tâches simples ou répétitives, mais aussi des fonctions qui relèvent de professions intellectuelles, juridiques ou créatives*, pointe Alain Goudey. *Pour certains, le réveil est brutal.* » Selon l'ONU, l'IA pourrait impacter durablement 40% des emplois dans le monde. En France, entre 1,2 million et 1,7 million de personnes devraient changer d'emploi ou de métier à cause de l'IA à l'horizon 2030, prédit une étude McKinsey, soit jusqu'à « *6,3% des*

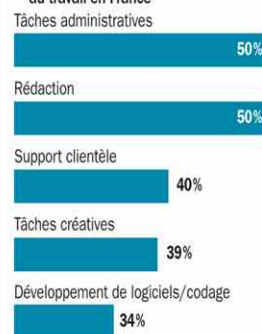
► Part de cadres utilisant l'IA générative au travail



► Besoin de formation en IA parmi les actifs qui l'utilisent déjà au travail



► Top-5 des utilisations d'IA générative au travail en France



Une forte demande qui se précise

Tâches administratives, rédaction, support clientèle... Si l'utilisation de l'IA se démocratise, elle crée aussi un fort besoin d'accompagnement en entreprise. En 2025, 72% des salariés interrogés par l'Apec et Centre Info souhaitent être

davantage formés à l'IA dans le cadre de leur fonction. Actuellement, seuls 24% d'entre eux ont eu accès à un tel programme. Et si 41% des sondés sont à la recherche d'un cursus de niveau débutant, 52% visent un niveau confirmé. A la clé,

trois compétences sont particulièrement prisées : pouvoir choisir les outils adaptés à ses besoins, savoir utiliser l'IA pour automatiser des tâches répétitives et être capable d'évaluer la fiabilité des informations fournies par l'IA. ■

salariés ». Du côté des recruteurs, si le mouvement est encore modeste – seules 0,35% des offres d'emploi en France requièrent des compétences IA – le sujet monte, avec des propositions de poste incluant la mention IA en progression de 13%, entre 2019 et 2023, selon l'Apec.

Pour les cadres, l'heure est venue de se mettre à jour pour ne pas rater le coche. « *De la même manière qu'on a formé des millions de personnes au numérique ces vingt dernières années, former les professionnels à l'usage de l'IA va représenter un énorme enjeu RH* », anticipe Arthur Mensch, fondateur de Mistral AI (*lire page 69*). Actuellement, plus de 40 000 étudiants et professionnels suivent déjà des cursus IA chaque année. En 2030, l'objectif est de passer à 100 000, dont 20 000 en formation continue, a réaffirmé Emmanuel Macron en février dernier. Une gageure, alors que 15% des Français sont en décrochage numérique. Certificats professionnels, programmes courts, masters spécialisés, conférences sur mesure... Face à la démocratisation des outils, l'offre de formations explose, aussi bien du côté d'établissements reconnus (Cegos, Insead, Polytechnique, MIT...) que d'éditeurs de solutions

(Dataiku, Salesforce, Open AI...), ou de pure players de la formation (Bubble, OpenClassrooms, DataScientest, Jedha...). « *Nous ne nous attendions pas à un tel succès : nous avons pourvu toutes les places de notre nouveau certificat IA presque sans aucune publicité* », apprécie Léon Laulusa, directeur général de l'ESCP, qui vient de créer une école dédiée à la formation professionnelle des cadres intermédiaires à prix modérés.

Vague jusqu'au sommet

Même les grandes entreprises montent leurs modules internes (BNP Paribas, L'Oréal...). « *La demande se focalise encore beaucoup sur des programmes de découverte* », constate Guillaume Huot, membre du directoire de Cegos. La vague est telle qu'elle bouleverse aussi les cursus historiques tels les MBA (*lire page 72*). « *Comme la RSE il y a quelques années, la maîtrise des enjeux business, éthiques, environnementaux, cyber ou réglementaires de l'IA s'impose dans les MBA* », confirme Benoît Arnaud, directeur des programmes de l'Edhec. Car l'enjeu est aussi de former les dirigeants à cette révolution en cours.

Marion Perroud ►