

## Contribution de l'intelligence artificielle au bien-être au travail : entre opportunités et défis" : une revue de littérature

Contribution of artificial intelligence to well-being at work: between opportunities and challenges": a literature review.

Auteur 1 : TOUHS Btissam

Auteur 2 : Naima Bouferas

---

**TOUHS Btissam**, (PhD, MA, etc.)

1 Université Mohamed V / Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Salé.

**BOUFERAS Naima**, (Professeure, MA, etc.)

2 Université Mohamed V / Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Salé.

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : TOUHS .B & BOUFERAS .N (2025) « Contribution de l'intelligence artificielle au bien-être au travail : entre opportunités et défis" : une revue de littérature», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 29 » pp: 1038 – 1063.



DOI : 10.5281/zenodo.15411975  
Copyright © 2025 – ASJ



## Résumé

À l'ère de la digitalisation accélérée, l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) au sein des organisations soulève des interrogations fondamentales sur ses effets ambivalents en matière de bien-être au travail. Si l'IA promet une amélioration des conditions de travail grâce à l'automatisation des tâches, à la fluidification des processus décisionnels et à la personnalisation des parcours, elle peut également induire une perte d'autonomie, une intensification cognitive ou encore une surveillance algorithmique renforcée.

Cet article adopte une approche critique fondée sur une revue systématique de la littérature et propose un cadre d'analyse tripartite distinguant les impacts facilitants, menaçants et conditionnels de l'IA sur le bien-être organisationnel. Il met en lumière les apports et les dérives potentiels de cette technologie, et confronte les principaux modèles classiques du bien-être aux défis spécifiques posés par l'IA, à travers un tableau de confrontation conceptuel. L'article conclut par des recommandations visant à favoriser une gouvernance éthique et soutenable de l'IA dans les environnements de travail, centrée sur la transparence, la participation des collaborateurs et la préservation des équilibres psychosociaux.

**Mots clés : Intelligence artificielle (IA), bien-être des employés, gestion des ressources humaines, collaboration humain-IA.**

## **Abstract**

In the context of accelerated digitalization, integrating artificial intelligence (AI) within organizations raises critical questions regarding its ambivalent effects on employee well-being. While AI promises to improve working conditions through task automation, streamlined decision-making, and personalized workflows, it may also reduce autonomy, cognitive overload, and heightened algorithmic surveillance.

This article adopts a critical approach based on a systematic literature review. It introduces a threefold analytical framework distinguishing the enabling, threatening, and context-dependent impacts of AI on organizational well-being. It highlights both the opportunities and potential risks associated with AI and proposes a novel conceptual confrontation table between classical well-being theories and the challenges brought by AI technologies. The article concludes with recommendations to foster ethical and sustainable AI governance in the workplace, emphasizing transparency, employee participation, and the protection of psychosocial balance.

**Keywords:** Artificial Intelligence (AI), employee well-being, organizations, human resources management, work flexibility, human-AI collaboration.

## Introduction

L'intelligence artificielle (IA), entendue comme la capacité des machines à simuler certaines fonctions cognitives humaines (Kaplan & Haenlein, 2019), est en train de transformer en profondeur les organisations. Si elle est largement associée à la performance, à l'automatisation et à la prédiction, elle soulève également des enjeux majeurs en matière de conditions de travail et de bien-être psychologique (Tarafdar et al., 2019 ; Dignum, 2021).

Le bien-être au travail, traditionnellement conceptualisé à travers des modèles tels que la hiérarchie des besoins (Maslow, 1943), les facteurs de motivation (Herzberg, 1959) ou encore la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000), se trouve aujourd'hui redéfini par l'arrivée de l'IA dans les processus décisionnels, les interactions sociales et la structuration des tâches (Nimrod, 2020 ; Zuboff, 2019). Ces technologies, tout en promettant une meilleure qualité de vie au travail via la réduction de la pénibilité ou l'amélioration du feedback, peuvent également générer une forme de « technostress » chez les travailleurs (Ragu-Nathan et al., 2008 ; Tarafdar et al., 2019).

Cette situation pose la question suivante : l'intelligence artificielle constitue-t-elle un levier de bien-être ou un nouveau facteur de souffrance au travail ? Autrement dit, dans quelles conditions son intégration dans les organisations permet-elle d'améliorer l'expérience humaine sans compromettre l'autonomie, la santé mentale et la reconnaissance professionnelle ?

Pour y répondre, cet article adopte un cadre d'analyse tripartite distinguant :

- les impacts facilitants de l'IA sur le bien-être (automatisation, personnalisation, flexibilité),
- les impacts menaçants (contrôle algorithmique, surcharge numérique, désengagement),
- et les impacts conditionnels, tributaires du contexte organisationnel, de la culture numérique et de la gouvernance technologique (Möhlmann & Zalmanson, 2017 ; Verhagen et al., 2022).

Cette approche permet de formuler trois questions de recherche fondamentales :

- (1) Quels sont les leviers par lesquels l'IA peut améliorer le bien-être au travail ?
- (2) Quels risques psychosociaux peut-elle générer ?
- (3) Quelles sont les conditions nécessaires à une adoption éthique, soutenable et centrée sur l'humain ?

Cette recherche s'inscrit dans une posture **constructiviste critique**, considérant les effets de l'intelligence artificielle sur le bien-être au travail comme le résultat d'interactions dynamiques entre technologie, organisation et individus. Le raisonnement adopté est **abductif** : il mobilise

des observations empiriques et théoriques pour construire un cadre explicatif permettant d'analyser les conditions dans lesquelles l'IA agit comme levier ou frein au bien-être.

Limites de l'étude

Cette recherche présente plusieurs limites qu'il convient de reconnaître. D'une part, l'étude reste de nature théorique et ne repose pas sur une validation empirique des hypothèses ou des dimensions identifiées. D'autre part, les effets de l'intelligence artificielle varient selon les secteurs d'activité, les cultures organisationnelles et les niveaux de maturité technologique, ce qui limite la généralisation des conclusions proposées. Enfin, bien que la littérature mobilisée soit vaste, elle ne saurait être totalement exhaustive face à un champ aussi évolutif que celui de l'intelligence artificielle appliquée au travail. Ces limites ouvrent la voie à des recherches empiriques futures.

## **1. Définition des concepts :**

### **1.1. Définition de l'IA :**

L'intelligence artificielle (IA) est définie comme un ensemble de techniques rendant possible l'exécution de tâches par des machines, des tâches qui exigeraient habituellement des facultés humaines, telles que l'apprentissage, la perception, et la prise de décision (Russell & Norvig, 2016). Selon Schank (1987), l'IA vise à reproduire les comportements humains à travers des systèmes informationnels sophistiqués. D'autres définitions, comme celle proposée par Goodfellow et al. (2016), soulignent l'importance de l'apprentissage automatique dans la capacité des machines à s'améliorer avec l'expérience. On peut aussi l'associer au génie logiciel. En effet, si le génie logiciel a pour objectif d'intégrer de l'information et de la connaissance au sein des programmes, l'intelligence artificielle, quant à elle, demeure étroitement liée à des ensembles de programmes souvent complexes et difficilement dissociables, aux caractéristiques quasi uniques. La distinction semble difficile alors qu'éventuellement les deux domaines se côtoient et se partagent un même espace sans que l'un puisse submerger l'autre au sens strict de la théorisation.

Elle peut être associée communément à la linguistique car certains systèmes sont construits en s'efforçant de lier de nouveaux langages, comportant ainsi des règles grammaticales propres. Mais cette vision ne fait qu'assigner l'IA sous une acception naïve, donc réductrice.

Pour éclairer au mieux l'intelligence artificielle, il faut la penser comme une étude des comportements humains, ainsi que des processus cognitifs, à même de les reproduire dans des systèmes informationnels. Ce qui pourrait nous amener à penser qu'elle est une branche de la psychologie, au motif même qu'elle s'efforce de comprendre l'intelligence humaine.

L'intelligence artificielle (IA) n'est, en fait, pas réductible aux différentes spécialités en quoi elle puise (mathématiques, génie logiciel, linguistique, psychologie), puisqu'aucune ne définit réellement chacun de ses programmes, dans leur singularité, réalisés sur mesure pour répondre aux objectifs du développeur et en fonction des outils qu'il mobilise (Schank, 1987).

C'est ainsi qu'il propose une définition assez simple de l'IA : « une tentative d'humaniser des machines, de créer une nouvelle technologie informatique apte à reproduire les comportements humains ».

### **1.1.1 Objectifs de l'IA :**

L'intelligence artificielle s'inscrit dans deux finalités principales : la mise au point de machines « intelligentes » et le perfectionnement de l'intelligence humaine. Ce point mérite d'être souligné : l'IA n'est

pas une ruse indépendante. Elle est façonnée par l'humain, s'incluant dans le développement, la modélisation de la machine, ainsi que dans le suivi de ses comportements. Que nous attendons d'une machine « intelligente » ? On attend généralement d'elle qu'elle soit capable d'échanger, car la capacité d'échanger est souvent indexée à la capacité d'être « intelligent ». On souhaite aussi qu'elle ait une vaste mémoire, qu'elle ait des tâches spécifiques à réaliser.

L'un des principaux défis du développement de l'intelligence artificielle réside dans l'acquisition d'une forme de créativité. On attend de ces systèmes qu'ils manifestent une capacité d'observation leur permettant de générer des alternatives inédites, amorçant ainsi leur propre évolution sans y avoir été explicitement programmés. Toutefois, l'accès partiel ou restreint aux données limite leur potentiel d'apprentissage, tandis que la créativité intrinsèque au savoir-être humain demeure, à ce jour, difficilement modélisable au sein des systèmes d'intelligence artificielle

### **1.1.Le Bien-être au travail :**

Ce que l'on appelle le « bien-être » et spécifiquement le « bien-être au travail » s'est imposé peu à peu comme objet de débat au sein de la société contemporaine. Les entreprises se sont multipliées pour proposer des initiatives en la matière : postes de « Chief Happiness officers », pratiques du yoga, de la méditation sur le lieu de travail, installation de baby-foot...), certaines entreprises en font leur principale valeur mobilisatrice dans le cadre de la construction de leur réputation (Great Place to Work ou Happy at Work notamment).

Le Larousse définit le bien-être comme « état agréable résultant de la satisfaction des besoins corporels et de la quiétude de l'esprit » ; or, dans le domaine universitaire, la littérature relative

à ce terme est abondante que ce soit au sein de son étymologie ou de son parcours sémantique. L'idée de bien-être doit essentiellement se comprendre comme une prolongation de celle de bonheur que se disputent la définition les philosophes depuis la Grèce antique entre deux tendances rivales : l'hédonisme du grec / hédoné, plaisir, la quête du plaisir, la satisfaction des désirs, et l'eudémonisme / eudaimonia, épanouissement, réaliser pleinement soi-même.

Si le bien-être est un concept général, la littérature s'intéressant au bien-être au travail semble moins développée (Kiziah, 2003), l'attention portée par les chercheurs à propos de ce dernier fut relativement récente (années 90) (Warr, 1990 ; Danna et Griffin, 1999 ; Daniels, 2000), certains chercheurs le considérant comme le prolongement du cadre général du bien-être (Diener, 1994) alors que pour l'autre clan du corpus, le bien-être « au travail » et le bien-être sont deux concepts spécifiques et distincts (Massé et al., 1998 ; Dagenais-Desmarais, 2010).

Le regard des managers sur le bien-être au travail date des années 1930, bien avant qu'il ait été l'objet d'étude de la communauté scientifique. Pourtant, certains managers de l'époque ont bien identifié un lien entre un "bon" bien être et un bon rendement au travail, leur relation ne deviendra toutefois l'objet d'études des chercheurs que bien plus tard.

Bien que certains chercheurs considèrent le bien-être au travail comme une notion utopique, ils n'hésitent pas pour autant à explorer d'autres concepts tels que la satisfaction au travail ou la qualité de vie au travail, montrant ainsi une pluralité de concepts voisins et confondus par les chercheurs et qui compliqueront non seulement la définition du concept de bien-être au travail mais aussi sa mise en pratique.

Il n'existe pas de définition consensuelle du bien-être au travail sauf d'en dire qu'il est un concept multidimensionnel, subjectif et individuel. En effet d'après Richard (2012), le bien être est un concept en mouvement, stimulant intellectuellement et répondant à une pluralité d'attentes sociales.

Après avoir examiné les diverses définitions fournies par la communauté scientifique, il apparaît judicieux d'apporter une contribution additionnelle, en s'appuyant sur les aspects théoriques précédemment présentés.

Le bien-être au travail peut être défini comme un état multidimensionnel holistique d'équilibre optimal entre les exigences professionnelles et les capacités individuelles, où les employés, dans un environnement propice, bénéficient de conditions favorisant leur épanouissement tant sur le plan psychologique, émotionnel que physique. Ce concept dépasse la simple absence de mal-être en intégrant des éléments tels que la satisfaction professionnelle, la reconnaissance, l'autonomie, et la gestion équilibrée des responsabilités. Il s'appuie également sur une culture

organisationnelle qui valorise la participation active des employés, la justice sociale, et l'inclusion, tout en ouvrant la voie à des opportunités de croissance personnelle et professionnelle, une flexibilité adaptée et un environnement de travail favorisant le respect de la santé mentale et physique.

En outre, il implique un engagement mutuel entre l'organisation et les individus, où les entreprises investissent dans des ressources et des stratégies visant à promouvoir un climat de confiance, de soutien et d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Par ailleurs, le bien-être au travail se mesure non seulement par la productivité et la performance, mais également par la capacité à susciter un engagement durable, à réduire les risques psychosociaux et à favoriser la résilience face aux défis professionnels.

### **1.2. Les Théories du Bien-Être :**

- **Les théories psychologiques de l'émotion** ont émergé vers la fin du XIXe siècle, accompagnées de l'émergence des modèles d'émotion dans les années 1980, ce qui a profondément marqué la recherche en santé mentale (Ekman, 1982 ; Watson & Tellegen, 1985 ; Watson, Clark & Tellegen, 1988). Watson et al. (1988) considèrent le bien-être psychologique comme le résultat de l'équilibre entre émotions positives et négatives.
- **La théorie des besoins de Maslow (1943)** a joué un rôle fondamental dans le développement du mouvement humaniste et a influencé la recherche contemporaine en santé mentale. Bien qu'elle se concentre principalement sur les besoins humains plutôt que sur la santé mentale en elle-même, cette théorie place l'estime de soi, le sentiment d'appartenance et l'épanouissement personnel au cœur de ses principes.
- **La théorie des deux facteurs de Herzberg (1959)** classe les éléments influençant la satisfaction au travail en deux types : d'une part, les éléments liés à l'hygiène, comprenant les conditions de travail, les revenus et les interactions sociales, et d'autre part, les éléments liés à la motivation tels que la performance, l'évaluation et les responsabilités. Selon Herzberg, les facteurs d'hygiène réduisent l'insatisfaction au travail, tandis que les facteurs de motivation renforcent la satisfaction et favorisent le bien-être professionnel.
- **La théorie de l'équité d'Adams (1963)** met en avant l'importance de la justice perçue au sein des relations professionnelles. Les individus évaluent leurs contributions et les compensations reçues par rapport à celles de leurs collègues. Lorsque cet équilibre est perçu comme équitable, cela favorise un meilleur bien-être, tandis qu'une iniquité perçue entraîne de l'insatisfaction et du stress.



- **Le modèle ascendant, également appelé modèle « bottom-up »** (Campbell et al., 1976 ; Okun et al., 1990 ; Pavot et al., 1991) postule que le bien-être découle de la perception des émotions positives et du bonheur associé aux expériences de vie. Selon cette perspective, les individus sont influencés par leur environnement et leur vécu objectif. Le bien-être est défini comme la somme des aspects positifs (relations familiales, amitiés, réussite professionnelle) et la gestion des aspects négatifs de la vie.
- **La théorie de l'autodétermination, développée par Deci et Ryan (1985)**, stipule que la satisfaction au travail repose sur l'accomplissement de trois besoins psychologiques essentiels : l'indépendance (se sentir capable de contrôler ses propres actions), la compétence (avoir le sentiment de maîtriser ses tâches) et l'appartenance sociale (se sentir connecté aux autres). Plus ces besoins sont comblés, plus la satisfaction au travail est élevée.
- **La théorie du flow (Csikszentmihalyi, 1990)** propose que le bien-être au travail serait lié à l'état de "flow" ou d'engagement total dans une tâche. Cet état survient lorsque les compétences d'un individu correspondent aux défis de son travail, créant ainsi une expérience immersive et gratifiante, contribuant à un haut niveau de bien-être.
- **La théorie de l'équilibre travail-vie personnelle (Work-Life Balance)** suggère que le bien-être au travail dépend de l'équilibre entre les exigences professionnelles et les obligations personnelles. Lorsque cet équilibre est atteint, les individus ressentent moins de stress et une plus grande satisfaction, améliorant ainsi leur bien-être global.
- **La théorie JD-R (Job Demands-Resources) de Demerouti et Bakker (2001)** propose que la satisfaction au travail résulte d'un équilibre entre les exigences professionnelles (comme le stress et la charge de travail) et les ressources disponibles (par exemple, le soutien social ou les opportunités de développement). Lorsque les ressources surpassent les exigences, la satisfaction et le bien-être augmentent.

Diverses théories ont été développées afin d'expliquer les facteurs influençant le bonheur au travail. Par exemple, la hiérarchie des besoins de Maslow (1943) insiste sur la satisfaction des besoins fondamentaux, tels que l'estime de soi et le sentiment d'accomplissement. De son côté, la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985) met l'accent sur l'autonomie, la compétence et les relations sociales comme piliers du bien-être. Enfin, la théorie de la justice d'Adams (1963) souligne que La perception d'une justice équitable occupe une place cruciale dans la satisfaction des employés.

Dans cette étude, nous mobilisons la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985) et celle de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Danna & Griffin, 1999) pour analyser comment l'intelligence artificielle peut renforcer ou affaiblir ces dynamiques essentielles au bien-être au travail.

Tableau 1. Confrontation critique des principaux modèles du bien-être face aux enjeux contemporains de l'intelligence artificielle

<b>Modèle ou cadre</b>	<b>Principe fondateur du bien-être</b>	<b>Apports potentiels de l'IA</b>	<b>Limites à l'ère de l'IA</b>	<b>Adaptations nécessaires</b>
Maslow (1943) Hiérarchie des besoins	Le bien-être est un processus hiérarchique de satisfaction des besoins (sécurité, appartenance, estime, accomplissement)	IA peut renforcer sécurité (prédiction), accomplissement (soutien à la performance)	Risque d'atteinte aux besoins supérieurs : perte de sens, isolement social, invisibilisation du travail	Intégrer la dimension numérique dans les niveaux de besoins (e-sécurité, e-reconnaissance, e-appartenance)
Herzberg (1959) Théorie bifactorielle	Facteurs d'hygiène ≠ facteurs de motivation	IA améliore conditions : rapidité, ergonomie, accès à l'info	Peut neutraliser la motivation : perte de reconnaissance humaine, travail vidé de son contenu	Repenser l'IA comme outil de revalorisation des compétences humaines, non de substitution
Csikszentmihalyi (1990) Théorie du flow	Le bien-être provient d'un état d'immersion	IA libère du temps pour des tâches à haute valeur ajoutée	IA peut routiniser les tâches,	Créer des contextes de flow numérique,

	optimale entre défi et compétence		dépersonnaliser le travail	valoriser les tâches créatives non automatisables
Deci & Ryan (2000) Théorie de l'autodétermination	Le bien-être naît de la satisfaction de l'autonomie, de la compétence et de l'appartenance	IA peut renforcer la compétence (feedback, accompagnement)	Risque d'atteinte à l'autonomie (contrôle algorithmique), déconnexion sociale	Gouvernance participative des systèmes IA et droit à la déconnexion algorithmique
Demerouti & Bakker (2001) JD-R Model	Équilibre entre exigences du poste et ressources disponibles	IA réduit la charge (automatisation) et augmente les ressources (aides, alertes)	Création de nouvelles exigences invisibles : adaptation continue, surcharge cognitive	Intégrer les exigences numériques dans les analyses de charge, prévoir des ressources numériques compensatoires
Technostress model (Tarafdar et al., 2019)	Stress induit par la surcharge techno, l'ambiguïté techno, l'envahissement techno	Diagnostique pertinent des effets indésirables de l'IA au travail	Peu d'outils managériaux prescrits pour l'encadrer	Déployer une littérature algorithmique, suivi psychologique numérique, indicateurs de bien-être digitalisés

Digital Well-being (Nimrod, 2020 ; WHO, 2022)	Le bien-être dépend d'un usage équilibré, sain et humain des technologies	Approche directement connectée aux environnements IA	Risque de surcharge, addiction, isolement, hyperconnectivité	Formation au self-regulation digital, design centré humain (UX éthique)
-----------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

L'analyse comparative des modèles classiques du bien-être avec les réalités contemporaines induites par l'intelligence artificielle met en évidence une tension épistémologique majeure. Les cadres historiques – qu'il s'agisse des approches motivationnelles (Herzberg, 1959), humanistes (Maslow, 1943), ou interactionnistes (Deci & Ryan, 2000 ; Demerouti & Bakker, 2001) – ont été élaborés dans un contexte organisationnel largement pré-numérique, où les rapports humains et les structures hiérarchiques constituaient les principaux déterminants du bien-être. À l'ère de la digitalisation et de la gouvernance algorithmique, ces modèles, bien qu'encore utiles, se révèlent insuffisants pour appréhender les effets diffus, ambigus et parfois invisibles de l'IA sur l'expérience au travail.

Le tableau ci-dessus révèle que l'intelligence artificielle agit simultanément sur les facteurs d'hygiène (ergonomie, fluidité des tâches, prédiction des besoins) et les facteurs motivationnels (autonomie, reconnaissance, utilité perçue), mais selon des modalités qui échappent parfois à la conscience des acteurs concernés. Le phénomène de technostress, largement documenté (Tarafdar et al., 2019), témoigne de ces pressions invisibles liées à la surcharge informationnelle, à l'ambiguïté technologique ou à l'invasion de la sphère privée. En parallèle, des travaux récents sur le digital well-being insistent sur la nécessité de concevoir des systèmes numériques qui respectent les rythmes cognitifs, les besoins d'autonomie et les frontières entre sphères de vie (Nimrod, 2020 ; WHO, 2022).

## II. Opportunités de l'IA pour le bien-être des fonctionnaires :

### 1. Automatisation des tâches répétitives :

L'implantation de l'intelligence artificielle dans le cadre des organisations permettrait des réalisations d'ordre immédiat, a priori l'automatisation de tâches répétitives. Pour Daugherty et Wilson (2018), l'intelligence artificielle pourrait servir aux employés l'exécution des tâches administratives dépourvues de valeur ajoutée (saisies de données, gestion des archives), et améliorer ainsi, l'efficacité et la satisfaction au travail. L'automatisation par l'IA pourrait aussi

permettre aux individus de travailler sur des travaux plus complexes et créatifs, pour le bien de leur bien-être (Schwab, 2016).

Schwab (2016) rappelle qu'il s'agit d'une amélioration du fonctionnement efficace des entreprises, qui peuvent, avec l'IA, traiter des centaines de dossiers en quelques minutes, alors qu'il aurait fallu plusieurs jours à l'humain.

Ainsi, selon Portnoff et Soupizet (2018), quand la charge de travail administrative s'allège, les agents retrouvent du temps pour effectuer des tâches qualitatives et valorisantes telles que la prise de décision et l'analyse stratégique. De manière complémentaire, Minsky (1988) relève que l'automatisation par l'intelligence artificielle permet de dégager du temps pour des travaux impérieusement humains et créatifs, qui amélioreraient la satisfaction dans l'emploi.

De plus, Lee (2018) évoque que l'IA améliore la productivité, mais qu'elle redéfinit aussi le travail, permettant d'alléger les salariés des tâches répétitives et d'élever leur motivation, leur engagement. Iansiti et Lakhani (2020) soulignent aussi que cela améliore la qualité du travail des fonctionnaires puisque leur mission est évidemment la recherche des missions exigeant des compétences analytiques et des relations humaines.

Enfin, selon Anderson (2014), l'IA aide à minimiser la fatigue cognitive des salariés via l'automatisation des tâches répétitives, pour le bien-être des employés. Elle permet de revenir à un équilibre du travail, respectant les compétences des humains au service de l'efficacité des machines.

## **2. Amélioration de la gestion des ressources humaines :**

Les possibilités offertes par l'intelligence artificielle (IA) sont variées en matière de gestion des ressources humaines, puisqu'elles permettent d'optimiser autant la gestion du recrutement que celle des carrières et des formations continues. Lorsqu'elle est bien menée (Daugherty et Wilson, 2018), l'IA permet d'examiner les compétences des candidats et de les orienter vers des attributions correspondant à leurs talents, réduisant ainsi les sentiments de frustration liés à des incompatibilités professionnelles. Un recrutement bien adapté accroît la satisfaction au travail des agents, ce qui est non seulement enrichissant pour eux, mais aussi déterminant pour accroître la performance.

L'intelligence artificielle a aussi été mobilisée pour confectionner des programmes de formation et de développement en fonction des aspirations de carrière des employés dans le cadre des plans de formation établis (Luo, Meng et Cai, 2018). Cette approche proactive favorise le développement personnel et professionnel des agents ainsi que leur épanouissement dans le contexte de l'accomplissement de leurs fonctions professionnelles. Iansiti et Lakhani

(2020) soutiennent que l'IA peut négocier avec les gestionnaires des parcours de carrières personnalisés, tenant compte des compétences et des besoins de l'entité.

Les outils de l'IA, permettent selon Schwab (2016) également une évaluation plus objective, du rendement des employés car ils sont en capacité de fournir des feedbacks en continu permettant à chaque gestionnaire de mieux suivre le progrès de chacun de ses collaborateurs. Ils neutralisent également l'imprévisibilité humaine des différences entre talent, performance et mérite et rendent plus transparente la gestion des talents, comme l'ont montré Anderson (2014) et Portnoff et Soupizet (2018). En matière de gestion des horaires, Daugherty et Wilson (2018) montrent que l'IA renforce la flexibilité des employés grâce à la gestion intelligente du temps de travail et des congés, ce qui favorise un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, contribuant ainsi à diminuer le stress dû aux contraintes horaires. Minsky (1988), rappelle que cette flexibilité du temps de travail améliore la productivité parce qu'elle permet finalement aux employés de travailler dans des conditions plus en phase avec leurs besoins.

Enfin, comme le montrent Clifton et Harter (2021), l'IA s'impose dans l'amélioration du bien-être au travail, en permettant une gestion facilitée des relations humaines et un climat de travail plus équitable.

### **3. Flexibilité accrue et conditions de travail améliorées :**

De manière encore plus importante, l'intelligence artificielle contribue à l'amélioration de conditions de travail plus adaptées aux agents grâce à une plus large marge de manœuvre laissée à chacun de ses agents. Daugherty et Wilson (2018) montrent qu'elle rend les horaires plus flexibles, ce qui permet de mieux concilier vie personnelle et professionnelle, en analysant les souhaits des agents et en proposant des horaires optimisés en tenant compte des impératifs professionnels et du respect des contraintes personnelles.

Schwab (2016) montre bien que le télétravail s'est imposé au nom du bien-être des travailleurs, grâce aux progrès de l'IA, car en étant bien télétravailleur, cela permet de ne pas sacrifier la productivité tout en donnant aux employés la possibilité d'adapter les conditions de leur travail aux contraintes liées à leur situation personnelle, réduisant ainsi le stress et favorisant la satisfaction au travail.

Par ailleurs, les organisations peuvent aussi tirer parti de l'IA pour gérer et anticiper les besoins en personnel et les absences. Ainsi, la recherche de Koning (2016) montre que l'IA permet de gérer les absences de façon pro-active, réduisant ainsi l'impact des congés non prévus sur le fonctionnement des services. La continuité des services est ainsi améliorée au bénéfice des employés et de la performance.

Enfin, selon West (2005) et Clifton et Harter (2021), la flexibilité apportée par l'IA dans les organisations attire une nouvelle génération de talents, sensible aux modalités flexibles de travail ainsi qu'aux environnements favorisant la conciliation entre la vie professionnelle et personnelle.

#### **4. Soutien psychologique et bien-être numérique :**

Plusieurs outils technologiques basés sur l'IA aident à améliorer le bien-être psychologique des employés. Ainsi, Daugherty et Wilson (2018) notent qu'avec l'IA, il est désormais possible de suivre les indicateurs de stress en temps réel et, ainsi, d'intervenir plus rapidement, en proposant des pauses ou des moments de détente. Les dispositifs de monitoring sont en capacité de repérer les premiers signes de burnout et de prendre des mesures en amont, afin d'éviter le surmenage. Schindler (2017) montre également que l'IA peut soutenir les salariés grâce à un suivi psychologique en continu, moyennant de programmes de gestion de stress adaptés et personnalisés. Ces plateformes numériques de bien-être peuvent participer à la gestion proactive de la santé mentale des employés. Clifton et Harter (2021) mettent en avant qu'avec l'IA il devient possible de construire un climat de bien-être au sein d'un environnement de travail plus sain et équilibré, mais qui se doit de répondre aux besoins individuels de l'agent.

Pour Cazenave (2011), les dispositifs de l'IA sont des vecteurs d'accès au soutien psychologique pour le travailleur, parce qu'ils sont sollicitables à tout moment, partout (bureau ou domicile), et parce qu'ils réduisent la stigmatisation attachée à la demande de soutien psychologique. Pink (2009) rappelle que la satisfaction et le bien-être psychologique des individus sont des priorités absolues, et constituent les deux leviers d'engagement et de performance au travail.

L'IA permet aussi de prévenir les risques engendrés par un état de santé psychique en détresse, car elle est à même de détecter les signes annonciateurs d'un état de stress chronique ou d'une fatigue psychologique. Portnoff et Soupizet (2018) ajoutent que ces technologies ont aussi le moyen d'analyser la manière dont travaillent les employés. Enfin, Daugherty et Wilson (2018) soulignent que l'IA contribue à améliorer le bien-être global en proposant des solutions proactives pour la gestion du stress.

En proposant un accompagnement sur mesure et répondant aux attentes spécifiques des employés, ces systèmes basés sur l'IA créent un environnement de travail où la santé mentale est prise en compte et où les employés peuvent travailler dans de meilleures conditions.

### **III. Défis et risques liés à l'adoption de l'IA :**

#### **1. Risque de déshumanisation et de perte de sens :**

Dans le cadre de l'intégration de l'intelligence artificielle dans le fonctionnement des organisations, le risque de déshumanisation du travail fait partie des enjeux. Le développement de l'automatisation des tâches administratives et de la réduction des interactions humaines, selon Daugherty et Wilson (2018), est susceptible d'affecter les relations entre collègues. Schwab (2016) souligne bien également le risque d'isolement des employés face aux technologies.

La prise en charge des décisions par des systèmes autonomes peut également engendrer une démotivation. Selon Pink (2009) le sens du travail est un des moteurs de la motivation. En ne donnant plus aux salariés le pouvoir de décider, cela contribuera à la diminution de leur motivation et satisfaction.

Anderson (2014) souligne les effets de la réduction du contact humain dans le travail sur la dynamique d'un groupe de travail et par conséquent sur la cohésion entre les membres du groupe assurée par la présence humaine face à la technologie. Villani (2018) observe en effet que si elle est bien utilisée, la technologie peut permettre aux employés de « ne se sentir qu'une partie du système ».

Le pouvoir décisionnel, vu par Daugherty et Wilson (2018) comme un des enjeux, devient donc également un défi. En substituant l'IA avec des processus de décision clés, les salariés s'estiment privés d'un pouvoir décisionnel source de motivation et d'engagement, se voyant pris dans une posture de tâche.

Pink (2009) souligne que l'autonomie joue un rôle essentiel dans la motivation des agents et que sa réduction peut conduire à une baisse de performance et de satisfaction.

Enfin, pour éviter ces effets de déshumanisation, Schwab (2016) recommande de garder un bon équilibre entre automates ('robots') et humains dans les environnements de travail. Les entreprises doivent veiller à ce que les agents puissent continuer à parler, échanger, discuter et travailler ensemble, même dans une forme de travail de plus en plus automatisé. En effet, il s'agit de préserver le lien social et de cultiver la collaboration.

#### **2. Pression liée à l'adaptation aux nouvelles technologies et résistance au changement :**

La rapidité d'adoption de l'intelligence artificielle peut aussi contraindre les employés à se former aux nouvelles compétences pour utiliser ces technologies. Daugherty et Wilson (2018) font valoir que la transition technologique peut générer du stress et de l'anxiété sur les



employés, et en particulier les nouveaux venus dans la culture numérique, et que le rythme rapide des changements technologiques exacerbe cette pression (Schwab, 2016).

Selon Anderson (2014), si l'acquisition de nouvelles compétences est nécessaire, elle peut être vécue comme un poids supplémentaire sur les employés déjà sollicités par leurs missions. Pink (2009) attire d'ailleurs l'attention sur le stress que provoque la formation continue dans le cadre professionnel, tout spécialement lorsque l'employé est déjà stressé par les tâches à accomplir au quotidien, ce qui peut entraîner un repli face au changement et une démotivation des agents. Aussi, les agents peuvent être peu motivés par des formations jugées mal ciblées, insuffisantes ou peu structurées, ce qui peut exacerber leur sentiment de non-prise en charge dans cette transition technologique.

Daugherty et Wilson (2018) conseillent de remédier à cette lacune par une offre de formations continues plus adaptée, et ce, pour tous les niveaux de compétences technologiques, dans le but de réduire le stress du changement et de favoriser un processus d'appropriation progressive de l'IA, proposition à laquelle Schwab (2016) apporte son aval, en plaidant pour l'intérêt de l'accompagnement au changement dans la réussite des processus d'appropriation de nouvelles technologies. Enfin, pour lutter contre la surcharge cognitive, Clifton et Harter (2021) préconisent d'accompagner les populations de salariés dans cette transition, afin de leur fournir un soutien technique de proximité, régulier et de l'apprentissage coopératif, permettant d'amoindrir l'anxiété liée à la mobilisation de nouveaux savoirs et d'aménager une appropriation fluide des outils digitaux de l'IA.

### **3. Surveillance accrue et atteinte à la vie privée :**

La question du contrôle des employés est l'un des problèmes éthiques majeurs de l'IA au niveau organisations. Comme le montrent Daugherty et Wilson (2018), l'IA peut servir à surveiller en temps réel la productivité des collaborateurs, ce qui soulève la question du respect de la vie privée. Koning (2016) souligne que cette forme de surveillance peut générer un climat de méfiance au sein des équipes, des collaborateurs se sentant sous l'œil des caméras en permanence.

D'après Schwab (2016), lorsque l'évaluation des performances est effectuée à partir de données personnelles, celle-ci devient immédiatement intrusive. Les employés peuvent être frustrés que leur quotidien soit surveillé, et leurs actes ont été analysés pour être évalués.

Anderson (2014) montre que la surveillance menée sur le personnel nuit à la culture organisationnelle lorsqu'elle rend l'environnement de travail oppressant.

Villani (2018) incite à la prudence car un juste équilibre entre moralité et transparence réglera la surveillance rendue intelligente par l'IA. Les organisations doivent informer avec précision les employés des données rassemblées, de la stratégie sous-jacente visant à servir leur bien-être, ainsi que de la manière dont les données sont ensuite protégées.

Portnoff et Soupizet (2018) préconisent également d'instaurer des politiques de sécurisation des données pour garantir que l'IA soit utilisée de manière éthique. Il est ainsi nécessaire d'auditer régulièrement les systèmes de surveillance pour valider qu'ils respectent les droits des employés et ne portent pas atteinte à leur vie privée.

#### **4. Réduction de l'autonomie décisionnelle :**

Un des aspects potentiellement perturbateurs de l'introduction de l'IA dans l'arsenal d'outils utilisés par les entreprises concerne la perte d'autonomie des agents. Daugherty et Wilson (2018) indiquent que les employés perdent le levier décisionnel lorsque les décisions sont prises par des algorithmes.

Littéralement, Schwab (2016) rappelle que la confiance aveugle dans les systèmes d'IA peut faire chuter la responsabilité des agents. Si la décision est intégralement confiée à l'IA, il se pourrait bien que les agents ne puissent plus intervenir, ni ajuster la prise de décision en fonction de la situation. Cette décision systématiquement robotisée pourrait affecter la performance et la motivation des agents.

L'impact pour ce qui est du niveau de satisfaction professionnelle et de l'engagement des agents pourrait bien être défavorable. Villani (2018) propose de limiter de tels effets consubstantiels à l'IA en présentant cette dernière comme un outil d'aide à la décision, mais pas un substitut aux employés.

Ainsi, les entreprises doivent veiller à conférer toujours une marge de décision suffisante aux agents pour les amener à intervenir lorsque les décisions prises par l'IA ne sont pas justes au regard de la réalité de la situation. L'associer aux compétences des employés s'impose ainsi comme l'option la plus appropriée, créant les conditions permettant la valorisation de l'expertise du collaborateur dotée d'outils basés sur les algorithmes de l'IA. Au final, Daugherty et Wilson (2018) proposent encore de créer des mécanismes de recours à la disposition des employés quand l'IA aurait rendu une décision injuste ou erronée. Ces mécanismes garantissent que les agents puissent toujours participer à la prise de décision et corriger les erreurs de l'IA.

#### **IV. Conditions pour un usage de l'IA au service du bien-être au travail :**

##### **1. Accompagnement au changement et formation continue :**

Afin de contribuer à répondre aux difficultés que pose l'adoption de l'IA, il est indispensable d'apporter un accompagnement au changement et une formation continue aux agents. Daugherty et Wilson (2018) précisent que les dispositifs de formation ne doivent pas seulement apprendre aux agents à utiliser les outils de l'IA, mais les aider à comprendre comment ces techniques peuvent améliorer leur travail au quotidien. Schwab (2016) estime que l'accompagnement au changement est l'élément principal d'une transition réussie vers l'intégration de l'IA dans organisations.

Cet accompagnement doit couvrir la formation technique pour l'usage des processus d'IA ainsi que les discussions sur les enjeux éthiques que leur emploi peut soulever, selon Villani (2018). Il faut rendre les agents sensibles aux sujets de la sécurité des données, de la transparence des algorithmes et des biais qui pourraient entacher leur fonctionnement. Sa réalisation doit permettre aux agents de recourir de manière plus éclairée et éthique aux techniques d'IA.

Portnoff et Soupizet (2018) rappellent aussi que l'accompagnement au changement est à penser comme un processus continu. Les administrations publiques doivent proposer des structures d'aide pérennes, comme des équipes de soutien aux usagers ou des communautés d'apprentissage, de manière à ce que les agents trouvent matière à s'adapter aux évolutions technologiques. Il en résulte que les agents sont soutenus dans le processus de modernisation technique.

Daugherty et Wilson (2018) soutiennent que la formation continue est indispensable pour favoriser la culture de l'innovation. Les agents doivent être encouragés à tester de nouvelles manières de travailler et à émettre des propositions dans le but d'optimiser l'usage de l'IA dans leur travail habituel.

Enfin, pour garantir l'efficacité de l'accompagnement, Clifton et Harter (2021) recommandent une approche progressive dans l'introduction de l'IA. Plutôt que de transformer immédiatement tous les processus de travail, il est essentielle de commencer par des projets pilotes et d'évaluer leur impact avant d'étendre l'utilisation de l'IA à l'ensemble des services. Cela permet d'ajuster les outils et pratiques en fonction des retours des employés et de minimiser les perturbations.

## **2. Promouvoir l'éthique et la responsabilité dans l'utilisation de l'IA :**

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les organisations requiert l'établissement de directives précises afin d'assurer une utilisation éthique et responsable. Selon Daugherty et Wilson (2018), bien que l'IA offre une capacité remarquable à analyser d'importants volumes de données, elle soulève également des préoccupations complexes concernant la sécurité de la vie privée, à la transparence et à l'impartialité. Il devient ainsi important de poser des règles rigoureuses encadrant la collecte, l'utilisation et la sécurisation des données par les acteurs publics.

Villani (2018) recommande que les institutions publiques développent des politiques spécifiques encadrant l'usage de l'IA, dans l'objectif est de sécuriser la vie privée et les droits des employés. Ces politiques devraient inclure des lignes directrices explicites pour l'exploitation des données, et de mettre en place des systèmes de contrôle visant à garantir que les algorithmes respectent les principes éthiques et les standards en vigueur.

Portnoff et Soupizet (2018) soutiennent également cette approche en appelant à une transparence accrue dans l'utilisation des systèmes d'IA.

Selon Iansiti et Lakhani (2020), il est également essentiel que les employés soient informés de leurs droits en matière d'utilisation de leurs données personnelles. Les employés doivent savoir quelles données sont collectées à leur sujet et avoir la possibilité de contester ou de corriger des informations inexactes. Cela garantit que l'IA soit utilisée de manière responsable et respectueuse des droits des employés.

Schindler (2017) suggère également de mettre en place des comités de surveillance pour superviser l'utilisation de l'IA dans les entreprises. Ces comités, composés d'experts en IA, de représentants des employés et de spécialistes en éthique, peuvent évaluer l'impact des technologies sur les fonctionnaires et veiller à ce que leur utilisation soit conforme aux normes éthiques.

## **3. Créer un environnement de travail hybride :**

Pour tirer pleinement parti de l'IA sur le lieu de travail, il est nécessaire de mettre en place un cadre professionnel hybride favorisant la coexistence harmonieuse entre l'IA et les employés.

Daugherty et Wilson (2018) prônent la complémentarité entre l'IA, qui doit se voir confier les tâches d'automatisation, et l'humain qui a pour mission de porter la collaboration et la créativité au sein des équipes. Schwab (2016) rappelle que l'alliance technologie/humanité reste à la fois incontournable pour assurer performance et bien-être des employés.

C'est pourquoi cet environnement doit offrir aux employés des espaces de collaboration, physiques et virtuels, pour échanger, prendre ensemble des décisions et résoudre des problèmes. Comme le rappelle Pink (2009), la collaboration humaine est effectivement un facteur important de motivation et de créativité des individus. Même réorganisés autour de l'IA, les employés doivent pouvoir collaborer et partager leurs connaissances.

Schindler (2017) souligne que l'IA permet de flexibiliser l'organisation du travail, en permettant à l'ensemble des employés, en télétravail ou sur site, de rester connectés. L'IA permet ainsi de conjuguer les avantages du télétravail avec les besoins de collaborer, donc d'aboutir à une organisation plus dynamique et inclusive de l'environnement de travail.

Pour compléter cette nécessaire hybridation des espaces de travail et les interactions entre les différents acteurs de l'organisation, Portnoff et Soupizet (2018) proposent d'investir davantage dans la technologie. Les organisations doivent pouvoir financer l'équipement de bureau et des plateformes de collaboration intégrant des outils de gestion de projet intelligents adaptés à l'intranet, systèmes de communication souples permettant aux employés d'interagir facilement avec les systèmes d'IA tout en entretenant un contact de travail de proximité avec leurs pairs, un réseau de collaborateurs, acteurs d'une stratégie collective de fonctionnement des services, cohérente avec les exigences de l'IA, sans dévaloriser le travail humain qui lui assure le bon fonctionnement du projet.

#### **4. Encourager la transparence et la confiance dans l'utilisation de l'IA :**

La transparence constitue un prérequis essentiel à la réussite de l'adoption de l'IA par les entreprises, les employés doivent être éclairés sur la manière dont l'IA est mobilisée dans les décisions et les types de données collectées et analysées. Schwab (2016) insiste sur ce point, la confiance au sein des organisations imposant la transparence.

Villani (2018) recommande aux entreprises de mettre en œuvre des mécanismes de communication réguliers avec les salariés sur l'usage de l'IA, en particulier au moyen de programmes de sensibilisation, séminaires, forums et un canal d'échange lors desquels les employés peuvent poser des questions et faire remonter leurs éventuelles inquiétudes. Une telle communication contribue à neutraliser la méfiance, ce qui facilite l'adoption des outils d'IA. Les algorithmes doivent également être transparents dans leur usage, notent Portnoff et Soupizet (2018). Les systèmes d'IA ayant vocation à être utilisés dans les entreprises doivent être programmés de manière à ce que les décisions qu'ils portent et fondent puissent être rationnellement explicables. Pink (2009) rappelant que des employés ayant reçu une explication justifiant une décision prise par l'IA y seront plus apte à se conformer.

Enfin, il est important que les organisations s'engagent à respecter des normes éthiques rigoureuses dans l'utilisation de l'IA. Cela inclut la sécurisation des données personnelles et la garantie des droits des employés. En adoptant une approche éthique et responsable de l'IA, les organisations peuvent non seulement renforcer la confiance des employés, mais aussi montrer l'exemple en matière d'utilisation responsable des technologies au service du bien-être.

#### **5. Promouvoir la collaboration entre humains et IA :**

Il n'y a donc pas lieu de traiter l'intelligence artificielle comme une technologie affranchie du contrôle humain mais comme celle permettant de renforcer les ressources du collaborateur humain (Sananes, 2018). Le défi consiste en un modèle de coopération dans les établissements entre agents et systèmes d'IA permettant d'intégrer ceux-ci dans le processus d'amélioration de la performance des entreprises (Petricevic & Talloir, 2019). L'IA est efficace pour traiter d'amples masses de données, exécuter de manière précise des tâches répétitives et accroître la productivité (Petricevic & Talloir, 2019), l'humain, lui, est bien mieux armé pour la créativité, l'éthique et l'empathie (Petricevic & Talloir, 2019).

Mais si l'IA répond bien au déficit de production et à la lenteur de performance, sa coopération avec l'humain pourrait être le périmètre ultime de la performance (Sananes, 2018). Plusieurs pistes paraissent à cet égard intéressantes pour favoriser la coopération comme la culture de l'apprentissage ou la formation aux nouvelles techniques (Sananes, 2018). Mais il est aussi nécessaire d'associer les agents aux débats éthiques et sociaux autour de l'IA afin de mieux assurer le quotidien des agents de l'Etat. Il s'agit aussi de repenser le travail afin de fluidifier la coopération entre IA et humain, en mettant en œuvre des interfaces utilisateurs adaptés (Sananes, 2018).

Il convient de rappeler pour finir que l'IA ne peut réussir toute seule : elle doit être mise en œuvre en partenariat avec l'humain (Petricevic & Talloir, 2019). Les agents doivent être très impliqués dans la conception et l'évaluation des systèmes d'IA pour garantir que ces technologies répondent aux besoins des organisations et au bien-être des agents (Sananes, 2018).

#### **V. Relation entre l'intelligence artificielle et le bien-être au travail**

L'intelligence artificielle (IA) et le bien-être au travail entretiennent une relation complexe qui peut être interprétée sous différents prismes académiques. Certains chercheurs suggèrent une relation de causalité, affirmant que l'introduction de l'IA dans les milieux professionnels a un impact direct sur le bien-être des employés. Par exemple, l'Agence européenne pour la sécurité

et la santé au travail (EU-OSHA)<sup>1</sup> a publié plusieurs études de cas démontrant que l'automatisation des tâches répétitives par l'IA contribue à réduire la charge de travail, minimisant ainsi le stress et les risques professionnels, ce qui favorise un environnement de travail plus satisfaisant.

D'autres études, en revanche, suggèrent une relation corrélative, indiquant que l'impact de l'IA sur le bien-être dépend de plusieurs facteurs organisationnels tels que la culture d'entreprise et les politiques de gestion du changement. Une étude du Centre d'étude sur la sécurité et la santé au travail (CEST)<sup>2</sup> souligne que l'intégration de l'IA peut affecter la dignité et la qualité de vie des employés en fonction de la manière dont elle est perçue et mise en œuvre au sein de l'organisation. Par ailleurs, certains chercheurs considèrent que l'IA agit comme un modérateur dans la relation entre les conditions de travail et le bien-être des employés. Selon une analyse publiée par la *Revue Cadres*<sup>3</sup>, l'IA peut faciliter ou compliquer les interactions sociales au travail, ce qui influence le bien-être en fonction de l'usage qui en est fait et des stratégies d'accompagnement mises en place.

Enfin, une approche interactionniste met en évidence une relation bidirectionnelle entre l'IA et le bien-être, où ces deux éléments s'influencent mutuellement. L'IA, lorsqu'elle est bien gérée, peut améliorer le bien-être en allégeant la charge de travail et en apportant plus de flexibilité, tandis qu'un environnement de travail sain et épanouissant favorise une meilleure adoption et acceptation de l'IA. Ainsi, la nature de cette relation est multidimensionnelle et dépend largement du contexte organisationnel et des politiques adoptées pour encadrer l'usage de l'IA. Pour garantir que l'IA contribue positivement au bien-être des employés, il est essentiel d'adopter une approche éthique et centrée sur l'humain, en assurant la transparence des processus et un accompagnement adapté des salariés face aux évolutions technologiques.

---

<sup>1</sup> Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA). (2023). *Intelligence artificielle et bien-être au travail : Huit études de cas*. Récupéré de <https://www.faceaurisque.com/2023/05/30/intelligence-artificielle-et-bien-etre-au-travail-l-eu-osha-publie-huit-etudes-de-cas/>

<sup>2</sup> Centre d'étude sur la sécurité et la santé au travail (CEST). (2022). *Effets de l'intelligence artificielle sur le travail et le bien-être des employés*. Récupéré de [https://www.iab-aib.org/fichier/ia/CEST\\_effets\\_intelligence\\_artificielle\\_travail\\_A.pdf](https://www.iab-aib.org/fichier/ia/CEST_effets_intelligence_artificielle_travail_A.pdf)

<sup>3</sup> Revue Cadres. (2021). *Évaluer les impacts de l'IA sur le travail*. Récupéré de <https://www.larevuecadres.fr/articles/evaluez-les-impacts-de-l-ia-sur-le-travail/7026>

## Conclusion

En définitive, les effets de l'intelligence artificielle sur le bien-être au travail sont ambivalents, oscillant entre amélioration des conditions de travail et apparition de nouveaux facteurs de stress. Lorsqu'elle est mise en œuvre dans une logique de soutien, de personnalisation et de transparence, l'IA peut accroître la satisfaction et l'engagement des collaborateurs (Brynjolfsson & McAfee, 2017). En revanche, lorsqu'elle est utilisée pour automatiser la supervision, rationaliser à l'extrême ou prédire les comportements, elle risque de générer du désengagement, de la méfiance ou une perte de sens (Zuboff, 2019 ; Dencik et al., 2021

Cette tension souligne l'importance de mettre en place une gouvernance responsable de l'IA, intégrant les principes d'équité, de traçabilité, de co-construction et de régulation algorithmique (Floridi et al., 2018). En cela, les modèles de digital well-being (WHO, 2022) et les études sur le technostress offrent des cadres précieux pour penser un équilibre entre innovation technologique et santé organisationnelle.

Plusieurs pistes de recherche méritent d'être approfondies, notamment : l'évaluation empirique des corrélations entre IA et indicateurs de bien-être ; les différences sectorielles (santé, éducation, fonction publique) ; et l'élaboration de référentiels éthiques opérationnels pour les systèmes intelligents au travail. Comme le résume Verhagen et al. (2022), il ne s'agit pas seulement de développer une IA performante, mais une IA juste, explicable et psychologiquement soutenable.



## BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. (2023). *Intelligence artificielle et bien-être au travail : Huit études de cas.*
- Anderson, C. (2014). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More.* Hyperion.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future.* W. W. Norton & Company.
- Cazenave, M. (2011). *La révolution du numérique.* Odile Jacob.
- Clifton, J., & Harter, J. (2021). *Wellbeing at work: How to build resilient and thriving teams.* Gallup Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience.* Harper & Row.
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). Le bien-être psychologique au travail : Développement et validation d'une mesure. *Revue québécoise de psychologie*, 31(1), 1–18.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275–294.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
- Daugherty, P. R., & Wilson, H. J. (2018). *Human + Machine: Reimagining work in the age of AI.* Harvard Business Review Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* Plenum Press.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2001). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Dencik, L., Hintz, A., Carey, M., & Parmar, A. (2021). Data justice and the right to the city. In D. Bigo, E. Isin & E. Ruppert (Eds.), *Data politics: Worlds, subjects, rights* (pp. 233–254). Routledge.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 103–157.
- Ekman, P. (1982). *Emotion in the human face* (2nd ed.). Cambridge University Press.

- Ganascia, J. (2017). Le mythe de la singularité : Faut-il craindre l'intelligence artificielle ? Seuil.
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world. Harvard Business Review Press.
- Kiziah, R. (2003). Bien-être au travail : De la satisfaction à la performance. Presses Universitaires de France.
- Koning, J. (2016). Intelligence artificielle et automatisation dans le secteur financier. Financial Times.
- Lee, K. (2018). AI superpowers: China, Silicon Valley, and the new world order. Houghton Mifflin Harcourt.
- Luo, M., & Cai, X. (2018). Intelligent systems in human resources management. Springer.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45, 475–504.
- Minsky, M. (1988). The society of mind. Simon & Schuster.
- Möhlmann, M., & Zalmanson, L. (2017). Hands on the wheel: Navigating algorithmic management and Uber drivers' autonomy. *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS)*.
- Pavot, W., Diener, E., Colvin, C. R., & Sandvik, E. (1991). Further validation of the satisfaction with life scale: Evidence for the cross-method convergence of well-being measures. *Journal of Personality Assessment*, 57(1), 149–161.
- Petricevic, A., & Talloir, V. (2019). L'intelligence artificielle : complémentaire ou substitut de l'humain ? Mémoire de recherche, ESGI.
- Pink, D. H. (2009). Drive: The surprising truth about what motivates us. Riverhead Books.
- Portnoff, A., & Soupizet, M. (2018). Vers une société de l'information humaine. Presses Universitaires de France.
- Revue Cadres. (2021). Évaluer les impacts de l'IA sur le travail.
- Richard, M. (2012). Le bien-être : Un concept en mutation. L'Harmattan.
- Rodet, P., & Desjacques, Y. (2017). Le bien-être au travail pour les nuls. First Éditions.

- Sananes, F. (2018). L'intelligence artificielle : une solution à la prise de décision quotidienne ? Mémoire de recherche, ESGI.
- Schindler, E. (2017). Soutien psychologique et bien-être numérique. Springer.
- Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. World Economic Forum.
- Verhagen, T., van Nes, J., Feldberg, F., & van Dolen, W. (2022). Algorithmic management and its effect on workers' job satisfaction and motivation. *Journal of Business Ethics*, 180(4), 1023–1041.
- Villani, C. (2018). For a meaningful artificial intelligence: Towards a French and European strategy. Rapport pour le gouvernement français.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210.
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98(2), 219–235.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070.
- World Health Organization. (2022). Digital health and well-being: A global overview. Geneva: WHO Press. .
- Zuboff, S. (2019). The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power. PublicAffairs.ZU