

PROJET **Sens**

19 mai 2026

Travailler avec l'IA, décider entre humains

60 managers témoignent, 17 dirigeants s'engagent

Jean-Baptiste Barfety



Parrainé par Laura Chaubard
et Jean-Dominique Senard



PROJET **Sens**

Le collectif des DRH et dirigeants qui s'engagent
sur le sens au travail

Jean Agulhon

DRH du Groupe RATP

Laurence Barthès

DGA RH et SI
de Dassault Systèmes

Philippe Bru

DRH du Groupe SNCF

Denis Cavillon

DGA RH et des Relations Sociales
de France TravailP

Séverine Delebarre

DRH et RSE de Coopérative U

Ludovic Demierre

DRH du Groupe Vinci

Aurélie Eray

DRH et des Relations
sociales du CEA

Claire Fanget

DRH du Groupe Renault

Sharon MacBeath

DRH d'Hermès

Anne-Sophie Martenot

DGRH de la Banque de France

Pascal Martinez

DSI d'AG2R-La Mondiale

Laurent Metral

DGA RH et de la
communication du
Crédit Mutuel Alliance
Fédérale

Gervais Pellissier

Ex DRH du Groupe Orange

Isabelle Quainon

DRH du Groupe Veolia

Anne-Catherine Ropers

DRH de Crédit Agricole SA

Elisabeth Terrail

DRH du Groupe EDF

Laetitia Villedieu

DRH du Groupe ADP

Isabelle Senéterre

DRH d'Amundi

Fondé en 2022 dans le prolongement du rapport Notat-Senard, le Projet Sens porte la conviction que les transformations réussies sont celles qui partent des équipes. Sa méthode consiste donc à partir du travail réel et de la parole des managers de terrain, pour les confronter à la recherche académique internationale, pour alimenter les plans d'action des entreprises. Les deux études précédentes ont porté sur le sens au travail et sur l'impact du télétravail sur les managers. Le Projet Sens est animé par Jean-Baptiste Barféty, rapporteur du rapport Notat-Senard. Ses dix-sept membres totalisent 1,5 million de salariés.

SYNTHÈSE

Cette étude est née d'une initiative commune : 17 entreprises ont choisi de se pencher ensemble sur la question de l'IA et du travail. Pour y répondre, nous avons d'abord donné la parole à des managers de terrain. Ces témoignages ont ensuite nourri les réflexions avec 17 dirigeants, pour formuler 9 engagements des entreprises signataires. Ce mouvement du bas vers le haut correspond à la méthode du Projet Sens, qui trouve une pertinence particulière avec l'IA générative, dont les résultats varient selon les terrains, nous le verrons.

Le constat central est que l'IA générative transforme le travail humain plus qu'elle ne le remplace, à condition que les entreprises organisent délibérément ce que le travail produisait spontanément : du jugement ancré dans l'expérience, de la responsabilité, du lien et de la transmission. En séparant la production de sa certification, elle requiert des compétences élevées pour des tâches symboliquement sous-valorisées. En fragilisant les savoirs qu'elle automatise, elle affaiblit les fondements du jugement indispensable pour vérifier ses propres productions. L'IA crée ainsi une double contrainte : elle exige davantage de discernement au moment même où elle tend à l'éroder.

L'IA générative fait gagner en moyenne une heure par jour à ses utilisateurs, abaisse les barrières d'accès à la production intellectuelle et se révèle libératrice pour les collaborateurs que leurs lacunes rédactionnelles bridaient. Elle ouvre de nombreuses possibilités nouvelles : analyser des centaines de milliers de retours clients, interagir avec une documentation juridique massive, produire en quelques minutes un contenu de qualité professionnelle. Sur certaines tâches, les gains sont spectaculaires : plusieurs managers décrivent une expérience de démultiplication. Pourtant, leurs témoignages portent davantage sur les défis organisationnels que sur les bénéfices, comme si l'enthousiasme initial avait cédé la place aux questions que soulève l'usage réel.

L'adoption en entreprise est considérée comme laborieuse, freinée par un double brouillard : l'incertitude propre

à toute grande transformation, et celle d'une technologie probabiliste dont les erreurs ont l'apparence de la vérité. L'interface conversationnelle de l'IA mime si bien l'échange humain qu'elle désarme l'esprit critique. L'IA homogénéise les productions et amplifie la tendance à l'isolement. Elle génère aussi une exigence croissante envers les collègues. Le temps libéré par l'IA trouve sa meilleure destination dans le collectif : c'est là que se construisent la confiance et la transmission.

Mais le temps libéré ne revient pas spontanément à ce qui demande réflexion et jugement ; il se remplit, selon le paradoxe de Jevons, de plus de la même chose. Éviter ce piège exige de réimaginer les processus plutôt que d'automatiser l'existant à l'identique, et d'orienter délibérément les gains vers la qualité et le lien humain.

L'IA érode aussi discrètement les compétences et questionne les légitimités — « qui est expert vraiment ? » — tandis que les postes d'entrée de carrière se raréfient, menaçant la relève d'experts. La transmission, qui se faisait naturellement par la délégation, devra désormais être cultivée délibérément. Le modèle O-Ring offre ici une nuance décisive. L'expertise ne se dilue pas nécessairement : recentrée sur ce qui exige vraiment du jugement, elle se multiplie. Mais ce discernement est invisible quand tout va bien et c'est précisément pour cela que les organisations doivent le favoriser.

Face à ces risques, un pacte de subsidiarité serait précieux : co-construire les usages avec les équipes terrain, normaliser les usages informels de l'IA et décider de développer ce que l'IA ne peut pas faire — le discernement, tout ce qui mobilise l'expérience sensible et la responsabilité. Le vrai clivage n'est pas pour ou contre l'IA, mais entre déterminisme technologique et volontarisme organisationnel : la pente de cette technologie n'est pas une fatalité, elle appelle des choix.

PRÉFACE

Depuis sa création dans le prolongement du rapport Notat-Senard, le Projet Sens poursuit le même pari : écouter les managers de terrain, confronter leurs témoignages à la recherche internationale, forger avec les DRH qui conduisent ces transformations des engagements ancrés dans la réalité du travail.

Après le sens au travail et le télétravail, c'est l'intelligence artificielle qui passe par cette méthode. Nous avons accompagné cette enquête depuis ses premières hypothèses jusqu'à ce Manifeste, parce que le sujet avait besoin non pas d'une tribune de plus, mais de témoignages mis en perspective sur ce que l'IA fait, vraiment, au travail.

Le débat public sur l'IA est encombré de fausses questions : est-elle plus "intelligente" que l'homme ? Va-t-elle nous remplacer ? Cette étude pose les bonnes questions : quelles sont les conséquences concrètes de l'augmentation de l'humain par l'IA ? Comment maintenir de l'esprit critique ? Comment transmettre l'expertise à une génération qui aura moins eu accès aux tâches d'apprentissage qui la forgent ? Et comment promouvoir le collectif si un individu augmenté a parfois de meilleurs résultats qu'une équipe ? Ce sont des questions humaines et elles appellent des réponses collectives.

Les 60 managers réunis ici n'ont ni la fièvre de la rupture, ni la peur de la catastrophe. Ils témoignent d'une technologie à la « frontière irrégulière », libératrice dans certains usages, décevante dans d'autres, dont les bénéfices réels dépendent sans doute moins de la puissance des modèles

que de la compétence de ceux qui les orientent. Surtout, ils documentent un piège que l'économiste Jevons avait identifié dès 1865 : les gains d'efficacité n'économisent pas le temps. La machine à laver n'a pas libéré de temps, car elle a permis de laver dix fois plus de linge. Dans nos organisations, le temps libéré par l'IA doit permettre de gagner en profondeur plutôt que d'alimenter l'inflation des livrables. Pour éviter que l'expertise, le discernement, la créativité, le dialogue entre pairs sur le travail ne s'érodent en silence, nos organisations doivent les cultiver délibérément.

C'est pourquoi les dix-sept dirigeants qui signent ce Manifeste ne formulent pas des vœux, ils affirment des choix : réinvestir les collectifs de travail pour éviter la pente vers l'isolement ; construire les règles d'usage au plus près du terrain ; assumer que la responsabilité ultime reste humaine - non comme une clause de style, mais comme une modalité d'organisation et de gouvernance réelle, avec les compétences qui la rendent possible.

Nous saluons chaleureusement Jean-Baptiste Barfety pour ce travail et les dirigeants pour leur participation. Il se dispense des faux débats et soulève des interrogations peu entendues. Dans les transitions rapides que l'IA impose au monde du travail, ce Manifeste est un acte de volontarisme. L'avenir du travail est un choix humain. Il nous appartient de le façonner, malgré ses difficultés et avec la fierté, l'émancipation et la réalisation individuelle et collective qu'il peut porter.



Laura Chaubard

Directrice générale de l'École Polytechnique



Jean-Dominique Senard

Président du Groupe Renault

Manifeste pour une IA collaborative et une responsabilité humaine

Les intelligences artificielles génératives et agentiques transforment le travail en profondeur et ouvrent de nouvelles possibilités. Nous voulons leur donner toute leur place, non comme outils individuels, mais comme ressources partagées au service des collectifs. Entre technophobie et techno-solutionnisme, nous choisissons une troisième voie : déployer l'IA avec et pour ses utilisateurs, avec une intention claire, en cohérence avec les valeurs et la raison d'être de chaque organisation, pour qu'elle tienne vraiment ses promesses.

Les organisations signataires s'engagent à fonder leur déploiement sur le travail réel, en s'appuyant sur les collectifs et leurs ambassadeurs IA comme acteurs centraux et formalisent à cette fin un plan d'action alimentant un pacte social en la matière. Selon leurs métiers et cultures, elles s'engagent notamment à :

RENFORCER LES COLLECTIFS ET LA TRANSMISSION

1 **CULTIVER** l'expertise humaine et l'esprit critique.

L'IA exige davantage de discernement au moment même où son usage tend à l'éroder. Le vrai risque n'est pas d'être remplacé par la machine, c'est de perdre, à force de lui déléguer, les fondements du jugement qui permettent de la contrôler. Comme les pilotes de ligne s'exerçant aux manœuvres manuelles, les équipes doivent pouvoir revenir aux fondamentaux de leur métier, parce que la qualité de la supervision dépend de la solidité des compétences que l'on conserve. L'enjeu n'est pas de savoir tout refaire à la main, mais de maîtriser les critères de la bonne décision. Encourager la transparence interne sur le recours à l'IA, afin que les collaborateurs puissent ajuster leur regard critique.

2 **PRIVILÉGER** le déploiement d'outils qui permettent la collaboration et font de l'IA une ressource partagée au service du collectif et non à leur détriment :

assistants d'équipe, agents collaboratifs. En effet, l'IA augmente chaque individu mais peut appauvrir le collectif : des tâches qui demandaient de la collaboration se résolvent désormais seul face à l'écran. Maintenir des espaces de débat et de créativité, pour que l'IA n'aboutisse pas à davantage de conformisme et d'isolement. Ajouter aux instructions des IA qu'elles orientent l'utilisateur vers ses collègues experts, comme ils renvoient déjà vers un médecin sur les sujets de santé. Organiser un dialogue permanent à tous les niveaux de l'entreprise, en particulier en proximité avec les salariés, leurs représentants et les managers.

3 **DÉMOCRATISER** la pratique pour éviter la fracture.

Garantir un accès large aux outils, un cadre de sécurité, de confidentialité des données clair et un soutien méthodologique pour que chacun puisse tester et démythifier l'IA. S'appuyer sur des ambassadeurs et l'entraide entre pairs pour embarquer au-delà des seuls enthousiastes.

RENFORCER LA COMPLÉMENTARITÉ HUMAIN-IA

4 RECONNAÎTRE le rôle central de la responsabilité et de la validation par l'Humain.

Valoriser cette responsabilité qui ne peut être déléguée à la machine et peut alourdir la charge cognitive. Cela implique notamment de vérifier les biais et stéréotypes propagés par les IA et traduire les principes éthiques et les obligations légales en pratiques concrètes. Reconnaître le droit à l'erreur, sans lequel il n'y a pas de décision humaine en dernier ressort.

5 ANTICIPER la métamorphose des tâches, des organisations et des métiers.

Cartographier les métiers augmentés en partant des usages, identifier les passerelles et les opportunités que l'IA rend possibles. Outre la responsabilité, valoriser les compétences non déléguables à l'IA, reposant sur l'expérience sensible : empathie, créativité, recherche de sens. Veiller à ne pas tarir les postes d'entrée de carrière, qui restent le principal terrain de formation des experts de demain, tout en faisant de l'IA un levier d'attractivité pour les jeunes.

6 FORMER non seulement à l'IA, mais aussi avec l'IA et aux évolutions profondes du travail qu'elle entraîne et à ce qu'elle ne remplace pas :

le jugement, la pensée critique, la capacité à décider sous incertitude. Former un humain reste une affaire humaine, l'IA peut néanmoins offrir des parcours plus interactifs, plus personnalisés et plus ancrés dans les situations réelles de travail.

7 ORIENTER les gains de productivité vers la qualité et le partage de la valeur

pour réduire le temps administratif et le réinvestir dans le contact humain, client comme collaborateur, la coopération et la profondeur d'analyse, non dans davantage de reporting. Décider dans les collectifs de travail de l'usage du temps libéré par l'automatisation.

PARTIR DU TRAVAIL RÉEL

8 ASSUMER une stratégie d'IA différenciée.

Éviter le déploiement standardisé, rechercher les bénéfices spécifiques à chaque activité : l'optimisation des ressources, la flexibilité, la création de valeur, l'expérience collaborateur et la qualité de vie au travail. Savoir s'abstenir là où l'usage n'apporte pas de valeur prouvée par le terrain. Choisir ses combats : définir, en cohérence avec l'ADN de l'entreprise et des métiers et en transparence, ce qui est souhaitable ou non vis-à-vis des clients et collaborateurs. Faire de l'IA une opportunité pour renforcer la culture propre de l'entreprise plutôt que la diluer.

9 INTÉGRER le facteur humain dès la conception des cas d'usage.

Pour que la technologie serve le travailleur et non l'inverse, viser la qualité du travail réel, la transmission et le sens, autant que la productivité. Il revient aux managers, aux RH – garants du facteur humain – et aux ambassadeurs IA, de porter ces questions à chaque déploiement : « Quelle responsabilité humaine voulons-nous maintenir ? Comment cette IA accompagne la réflexion des équipes sans s'y substituer ? ». Adapter cette exigence dans la durée, notamment au déploiement des agents autonomes et à la constitution d'équipes mixtes humains-IA.

INTRODUCTION

L'IA déplace la valeur du travail

“

[L'HOMME] est en mesure d'accomplir ce qui est infiniment improbable. Et cela à son tour n'est possible que parce que chaque homme est unique, de sorte qu'à chaque naissance quelque chose d'uniquement neuf arrive au monde.

”

Hannah Arendt,
La condition de l'homme moderne

L'IA générative est une machine à probabilités. Elle prédit le mot suivant le plus attendu, produit la réponse la plus probable au regard de son corpus d'entraînement. C'est sa force et sa limite. Hannah Arendt décrit au contraire l'être humain comme celui « en mesure d'accomplir ce qui est infiniment improbable », apportant au monde « quelque chose d'uniquement neuf »¹. Cette étude part de cette tension : dans un monde où l'exécution est de plus en plus automatisée, que devient la capacité humaine à faire advenir l'improbable ?

Depuis novembre 2022, l'IA générative s'est déployée à une vitesse sans précédent : 26 mois pour atteindre une masse critique d'utilisateurs, là où Internet avait mis 17 ans². Cette accélération a un effet immédiat sur le travail des managers : elle ferait gagner en moyenne une heure par jour³, libère du temps sur les tâches standard et abaisse radicalement les barrières d'accès à la création de contenu. Mais cette démultiplication des capacités s'accompagne d'un déplacement moins visible : celui de la valeur elle-même. Pour l'explorer, cette étude donne d'abord la parole à 63 managers de terrain, dont les témoignages ont nourri la réflexion collective et les 9 engagements. À l'heure où le débat sur l'IA est dominé par les géants technologiques, cette étude est le fruit d'un autre regard : celui des organisations utilisatrices, qui ont choisi de se positionner à partir de leur expérience réelle.

Lorsqu'on demande aux managers quel rôle l'IA jouerait si elle était une nouvelle recrue dans l'entreprise, les réponses convergent : un subalterne talentueux mais immature. Un ingénieur la compare à « **un jeune embauché qui sort d'école**, avec cette impression qu'il est l'élite de la nation, alors qu'il a zéro expérience, très intelligent mais incapable de se rendre compte. Or l'expérience est nécessaire pour prendre des décisions relativement éclairées. »⁵ Une RH y voit « un excellent assistant mais un très mauvais maître. »

Cette métaphore est plus profonde qu'il n'y paraît. Comme le montre la philosophe Anne Alombert⁴, **« dans le travail intellectuel, celui qui produit un texte est aussi celui qui le certifie. Avec l'IA générative, la certification se trouve nouvellement séparée de l'exécution »** : la machine produit des suites probables de signes dans un langage très vraisemblable, l'humain doit certifier après coup, ce qui réduit d'ailleurs le gain de temps.

L'IA prend en charge le probable. Elle déplace ainsi la valeur vers ce que seule la personne peut faire : juger, décider, transmettre. Mais elle risque simultanément d'éroder les conditions mêmes de ce jugement. Cette tension structure les quatre angles que cette étude explore : les fondations à consolider (1), ce que l'IA transforme dans la création de valeur (2), ce qu'elle remodèle dans les compétences humaines, l'expertise et la transmission (3) et ce que les organisations doivent décider pour rester en maîtrise, en termes de transparence et de responsabilité (4).

¹ Hannah Arendt, *La condition de l'homme moderne* (traduction de Georges Fradier), 1961, p.235.

² A. Kreaic, L. Uribe, A. Lasater-Wille, J. Romeo, "How generative AI is transforming business and society: The good, the bad, and everything in between", MIT Press, 2024.

³ Sondage Odoxa pour Artefact "L'Intelligence Artificielle au travail", février 2025.

⁴ Anne Alombert, « La face cachée de l'«intelligence artificielle» : enjeux écologiques, psychiques et politiques des automates numériques », *Les Temps qui restent*, 2024/3, p.149-178.

⁵ Sauf mention contraire, toutes les citations proviennent des focus groups de managers, comme celle-ci.

SOMMAIRE

5	Préface
6	Manifeste pour une IA collaborative et une responsabilité humaine
8	Introduction l'IA déplace la valeur du travail
13	Méthodologie
15	Chapitre 1. <i>Consolider les fondations : lucidité, créativité et collectif de travail</i>
21	Chapitre 2. <i>Canaliser les usages et les dividendes de l'IA</i>
29	Chapitre 3. <i>Cultiver l'expertise et la transmission</i>
37	Chapitre 4. <i>Un pacte de subsidiarité : transparence, décision et confiance</i>
41	Conclusion <i>Le miroir de l'IA : le futur du travail est un choix humain</i>

Méthodologie

Cette étude restitue et met en perspective les enseignements tirés de quatre focus groups projectifs réunissant des managers de proximité — commerciaux, R&D, service client, RH — sur leur vécu quotidien de l'intelligence artificielle générative. Leurs observations sont éclairées par la recherche scientifique récente et mises en perspective par les analyses d'une cinquantaine d'auditions d'experts et de dirigeants.

Les managers ont livré leurs témoignages avec la liberté que confère leur anonymat. Leurs verbatims ont alimenté la construction du manifeste sur lequel les DRH signataires s'engagent. Les propos des managers ne reflètent pas nécessairement l'opinion des DRH, qui ne les ont ni sélectionnés ni validés. Le dialogue entre ces différentes visions constitue l'une des richesses de ce travail collectif.

L'IA a été expérimentée dans cette étude afin de compléter les observations de la recherche et des managers par les propres expérimentations de l'auteur. Claude Sonnet 4.5 et 4.6, Claude Opus 4.5 et 4.6 et Gemini 2.5 et 3 pro ont été utilisés pour les compte-rendus d'entretien, l'extraction et le tri de verbatims, ainsi que le tri de la documentation scientifique.

POUR CETTE ÉTUDE NOUS AVONS CONSULTÉ :

63 managers

en focus groups collectifs et en entretiens individuels

25 DRH

6 réunions

de travail des DRH des entreprises membres

4 groupes

de travail de responsables RH

26 experts

3000 pages

environ de littérature internationale

CHAPITRE 1

Consolider les fondations : lucidité, créativité et collectif de travail

- 1.1 Un « monde flou » : stabiliser l'IA dans les organisations
- 1.2 « L'autoroute dans la forêt primaire » : accélérer sans standardiser
- 1.3 L'IA rend encore plus nécessaire d'investir dans le collectif de travail

Chapitre 1

Consolider les fondations : lucidité, créativité et collectif de travail

1.1 Un « monde flou » : stabiliser l'IA dans les organisations

Un manager observe : « Un point qui me surprend, c'est la différence entre l'adoption spontanée qui a été faite notamment par les étudiants versus dans l'entreprise où je trouve **l'arrivée laborieuse**. On est tous hyper impressionnés par le potentiel. Mais quand on regarde concrètement, la pénétration est assez lente par rapport à la promesse ».

Le brouillard, image qui s'impose dans trois groupes sur quatre, pourrait l'expliquer. Un manager développe : « Vachement plus de brume. Aujourd'hui ça me crée plus de problèmes de manière étonnante. Un peu comme si on nous demandait d'aller faire une couche de peinture avec des matériaux de finition très chers sur des fondations instables. » Un ingénieur R&D confirme : « **Avant on avait de la science, des données carrées à l'entrée et à la sortie. Tout d'un coup il y a un monde flou qui arrive, on donne à l'IA une information floue et il y a quelque chose de flou qui sort** ».

L'IA générative est en effet un système probabiliste de bout en bout¹. La demande posée par l'utilisateur peut être ambiguë (« Écrivez une histoire sur un dragon » admet des milliers d'interprétations), le traitement est probabiliste (le modèle prédit le mot suivant le plus probable compte tenu du contexte), et la sortie est variable (posez plusieurs fois la même question, vous obtiendrez des réponses différentes). Les « hallucinations », ces réponses fausses formulées avec assurance, ne sont pas des bugs mais des propriétés structurelles : **l'IA est une machine à prédire qui transforme des probabilités en textes cohérents sans garantie de véracité.**

¹ Voir par exemple : Narain Jashanmal, “On Probabilism and Determinism in AI”, *Narain.io*, décembre 2024.

Il y a donc un double brouillard : l'incertitude inhérente à toute grande transformation (où va-t-on ? à quelle vitesse ?), plus celle, spécifique, d'une technologie dont les erreurs ont l'apparence de la vérité. Un cadre explicite : « En fait, on n'est pas dans une phase stable de l'IA en termes d'usage, de connaissances, même de connaissances de jusqu'où ça va pouvoir aller. »

La loi d'Amara offre ici un cadre de lecture utile. Elle énonce que « nous avons tendance à surestimer l'effet d'une technologie à court terme et à sous-estimer son effet à long terme ». L'IA générative, selon la typologie de Gartner, serait en train de franchir le « pic des attentes gonflées » pour entrer dans la « vallée de la désillusion » — signe non pas que la technologie échoue, mais qu'elle commence à se confronter au réel.



**C'est un raccourci dans la pensée,
tout le monde va aller au même point
et oublier les chemins de traverse qui
sont parfois les plus créatifs .**



1.2 « L'autoroute dans la forêt primaire » : accélérer sans standardiser

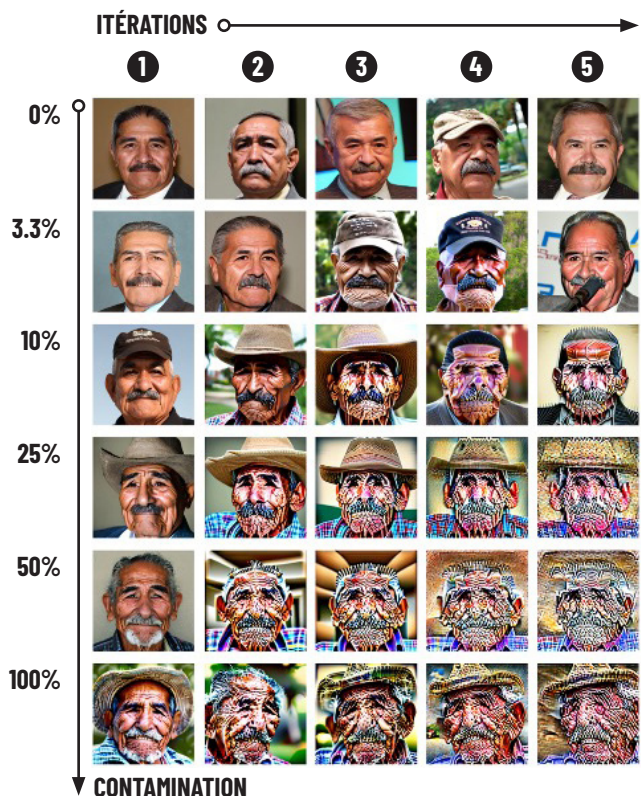
Un manager en service client propose une image saisissante : « Pour moi, l'IA, c'est une autoroute qui traverse une forêt primaire ». Un autre renchérit : « c'est un raccourci dans la pensée, tout le monde va aller au même point et oublier les chemins de traverse qui sont parfois les plus créatifs. Et ça, ça m'angoisse ». L'image de l'autoroute condense plusieurs constats : la rupture avec un écosystème préexistant, l'accélération des flux et la standardisation des parcours.

Les managers perçoivent cette homogénéisation au ras du quotidien. Les commerciaux décrivent des productions IA comme « lisses », « insipides », « normatives ». Une cadre résume : « Ça enlève de l'individualité... l'humanité se perd un peu. » Une autre ajoute : « D'ailleurs quand des fois on reçoit des textes... on a envie de répondre "vous êtes bon en ChatGPT" quoi. » Ce n'est pas un problème esthétique : une organisation dont les analyses,

les notes et les décisions convergent vers les mêmes formulations perd progressivement la diversité cognitive qui lui permet de détecter ses erreurs et d'innover.

Cette standardisation comporte un risque dégénératif, qu'on pourrait appeler la « vache folle informationnelle ». Dans les années 1990, l'industrie bovine britannique a nourri les vaches avec des farines animales. Cette boucle a produit une catastrophe sanitaire. **Toute organisation qui nourrit ses processus de décision avec des productions IA sans y injecter de pensée humaine originale enclenche une logique similaire** : les mêmes biais se reproduisent, les mêmes angles morts se renforcent et l'organisation finit par perdre la capacité même de les détecter : le regard s'est formé aux mêmes sources que ce qu'il est censé contrôler. Le *model collapse* en est le cas extrême à l'échelle des modèles eux-mêmes : quand l'IA est entraînée sur des textes produits par d'autres IA, la qualité se dégrade et les erreurs s'amplifient. On le voit sur l'image 1, même avec seulement 3 à 10 % de données polluées, le modèle s'effondre au bout de quelques itérations sur la même demande¹.

Graphique 1 : Visualisation de l'effondrement d'un modèle génératif au fil des itérations, selon le taux de contamination par ses propres données.



Cette menace n'est pas théorique : ChatGPT a récemment cité parmi ses sources "Groklopedia" (l'encyclopédie créée par Elon Musk, alimentée par une IA)². Ce phénomène d'intoxication de la donnée paralyse d'ailleurs déjà des corpus de recherche : en 2024, le projet open-source Wordfreq, qui suivait depuis 2010 l'évolution du vocabulaire à partir de vastes corpus multilingues, a cessé ses activités. Sa créatrice a constaté que la prolifération des textes générés par IA, impossibles à distinguer des écrits de vraies personnes, avait pollué les données à un degré tel que toute mesure fiable de l'usage humain des mots à grande échelle devenait vaine.

L'IA générative ne fait pas que simuler les pratiques langagières, elle altère la matière même des corpus sur lesquels elle s'entraîne et sur lesquels les chercheurs fondaient certaines analyses. Ce qui se joue à l'échelle des modèles se joue aussi à l'échelle des organisations : toute entreprise qui nourrit sa réflexion collective de productions IA sans pensée originale s'expose à la même boucle de renforcement. Maintenir des espaces où la divergence, le débat et la créativité s'exercent sans filtre algorithmique devient une hygiène intellectuelle.

Engagement n°2 du manifeste (extrait) :

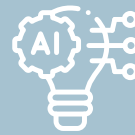
« Maintenir des espaces de débat et de créativité, pour que l'IA n'aboutisse pas à davantage de conformisme et d'isolement »

1.3 L'IA rend encore plus nécessaire d'investir dans le collectif de travail

Un participant décrit une sur-individualisation progressive : « Pas mal de tâches qui demandaient de la collaboration, je les résous maintenant directement avec un LLM. Comme si individuellement on avait gagné un pouvoir mais que collectivement on le perdait un peu. »

¹ M. Boháček, F. Hany, "Nepotistically Trained Generative-AI Models Collapse." ArXiv, 2023.

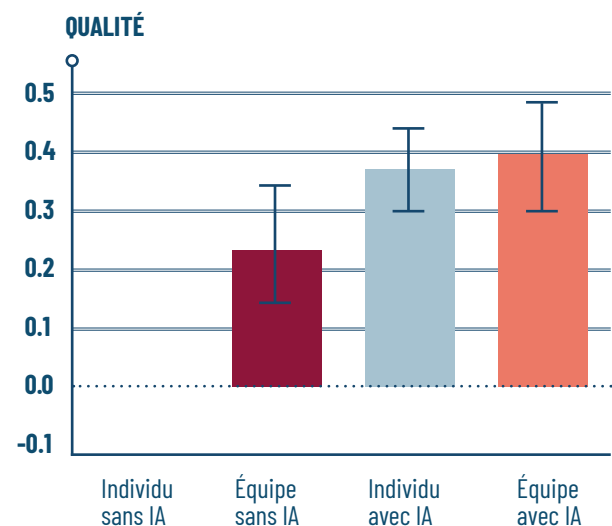
² Le Figaro, "Une IA qui cite une autre IA... ChatGPT utiliserait désormais Groklopedia comme source, selon des tests", jan 2026



Une étude conjointe de Wharton et Harvard sur « l'équipier cybernétique » confirme ce risque : un individu augmenté d'une IA produit des solutions de meilleure qualité qu'une équipe sans IA³, et à peine moins bien qu'une équipe augmentée d'une IA. L'IA réduit donc les incitations à la coopération, qui avait déjà été rendue moins spontanée par le télétravail.

« Avec le télétravail se pose la question du maintien effectif du lien social dans l'entreprise. Et avec son érosion, on sait que les questions de santé mentale peuvent se faire plus prégnantes. Le lien social est LA tâche essentielle du manager de proximité. Si on libère du temps grâce à l'IA, c'est pour sortir de cet isolement, pas pour faire plus de présentations ou de reporting. Créer du lien social, ça crée de la valeur. C'est une valeur intangible, mais ça se mesure : en moins d'arrêts maladie, plus de créativité, plus de collaboration. » Isabelle Quainon, DRH du Groupe Veolia.

Graphique 2 : Qualité moyenne des résultats individuels et collectifs, avec et sans IA générative⁴



³ F. Dell'Acqua et al., "The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise." Harvard Business School Working Paper, March 2025.

⁴ Dell'Acqua et al. (2025), ibid.

Cette évolution se manifeste aussi par une exigence croissante. Un manager : « **Je sens que je deviens intolérant vis-à-vis de certains de mes collaborateurs en me disant "ça, ça pourrait être mieux fait par l'IA plus rapidement".** » « Ça m'est arrivé de m'agacer vis-à-vis de mon stagiaire parce qu'il produisait un texte pas à la hauteur et de lui dire : aide-toi de l'IA, ça élèvera le niveau de ce que tu fais. Ce que tu veux faire sans l'IA n'est pas rentable de ton temps. »

L'IA peut aussi devenir un refuge face à cette intolérance qu'elle développe, en proposant un espace sans jugement. Une manager : « Quand tu discutes avec une IA, tu n'as pas le regard d'autrui. Un des retours positifs qu'on a, c'est que les agents nous disent : "Quand je ne sais pas, des fois je ne vais pas demander à mon collègue parce qu'il va me critiquer. Alors que si je demande à une IA, elle n'aura pas ce regard-là." » Elle réduit le jugement social, mais cela prive d'occasions d'apprentissage. Plutôt que de chercher dans l'IA un refuge, c'est au contraire en réinvestissant les collectifs de travail que l'on pourra maintenir un climat de confiance et de partage, qui sera encore plus nécessaire à mesure que le travail se densifie par l'effet multiplicateur de l'IA.

En confiant de plus en plus des tâches de production à l'IA, les équipes se privent des frottements humains indispensables, comme l'indique Sharon MacBeath, DRH d'Hermès : « Comment s'assurer qu'on développe des compétences et qu'on ne perd pas [...] l'apprentissage de comment collaborer, comment développer l'empathie, qui s'acquiert dans les contextes sociaux et la confrontation avec les problématiques ? ». Séverine Delebarre, DRH de Coopérative U, complète : « Il faut réussir à trouver le bon curseur pour préserver l'ADN de l'entreprise dans cette transformation digitale. Je suis persuadée que dans notre rôle d'accompagnement des équipes, il faudra renforcer notre action sur la transversalité, la cohésion des équipes et accompagner aussi nos managers pour qu'ils portent cette transformation majeure pour nos organisations ».

Engagement n°2 du manifeste :

« Privilégier le déploiement d'outils qui permettent la collaboration et font de l'IA une ressource partagée au service du collectif et non à leur détriment »



Donner de la visibilité sur les transformations liées à l'IA, préserver la créativité, investir davantage dans les collectifs de travail : voici trois fondations pour permettre à l'IA d'amplifier ce qui fait la valeur du travail humain plutôt que de le standardiser. On peut alors entrer dans le fonctionnement des usages de l'IA et dans l'orientation des dividendes de l'IA.

CHAPITRE 2

Canaliser les usages et les dividendes de l'IA

2.1 La « frontière irrégulière » : un potentiel libérateur aux capacités imprévisibles

2.2 Le paradoxe de la machine à laver : où va le temps libéré par l'IA ?

//

Tout objet technique est pharmacologique : il est à la fois poison et remède. Le pharmakon est à la fois ce qui permet de prendre soin et ce dont il faut prendre soin.

//

Bernard Stiegler,
Ars Industrialis, « Pharmakon »

Chapitre 2

Canaliser les usages et les dividendes de l'IA



[L'IA est] libératrice pour énormément de collaborateurs qui étaient bridés dans leur manière de proposer de nouvelles choses par leur capacité rédactionnelle, d'expression.



2.1 La « frontière irrégulière » : un potentiel libérateur aux capacités imprévisibles

Un manager en service client : « Depuis que j'ai l'IA, je trouve que je suis moins limité. Ça m'a appris à être illimité quelque part. » Un autre décrit la chute des barrières professionnelles : « Il y a beaucoup de barrières métiers qui étaient fixées par principe qui sont amenées à être questionnées. Avec un apprentissage renforcé par IA, il n'y a aucune raison pour laquelle je ne pouvais pas faire quelque chose. » La chercheuse Anastasia Stassenko va plus loin : l'IA est « libératrice pour énormément de collaborateurs qui étaient bridés dans leur manière de proposer de nouvelles choses par leur capacité rédactionnelle, d'expression », car « l'intelligence ne peut pas être indexée uniquement aux capacités langagières ».

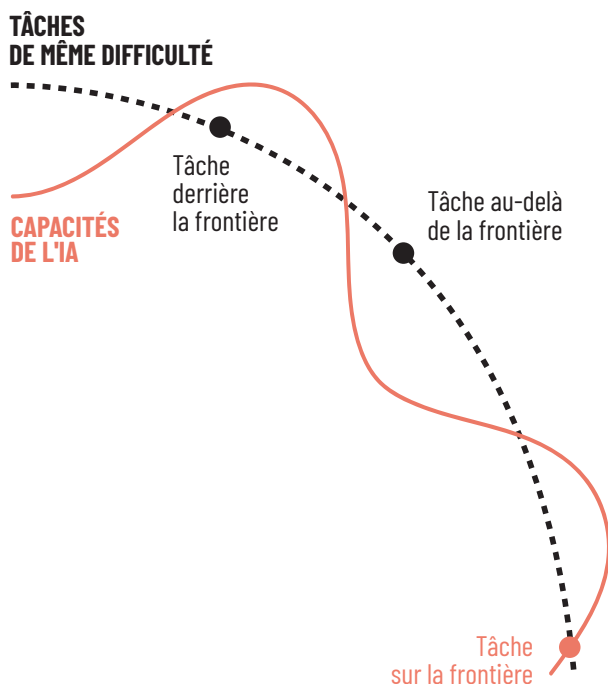
Les résultats concrets sont parfois spectaculaires. Un cadre illustre des gains concrets : sur la conformité (« On a pu paramétrer des robots qui font ça vachement mieux que les humains. Ce sont de gros gain de productivité, on est en train de le généraliser ») comme sur la documentation juridique (« Chatter, interagir avec cette documentation, c'est phénoménal »). Le rapport LaborIA Explorer confirme depuis le terrain industriel : dans le secteur aérien, l'IA offre un « deuxième regard » qui améliore la fiabilité sans déposséder le professionnel. Un responsable de production raconte : « Avant je faisais le planning de production et des heures intuitivement. Et puis là petit à petit, je commence à me baser plus sur les estimations du système qui sont de plus en plus fiables »¹. Un dirigeant que nous avons interrogé, décrit un registre où l'IA rend possible ce qui ne l'était pas : « L'entreprise reçoit environ 300 000 commentaires par an. Auparavant, cette masse de données était difficilement exploitable humainement. Un moteur d'analyse permet de trier ces retours par région, produit, âge. Ce n'est pas une suppression de poste, mais l'apparition d'une nouvelle capacité d'analyse. »

Mais ces gains se déploient selon une réalité capricieuse. Une étude conjointe de Harvard et Wharton a mis en évidence ce qu'elle appelle

la « frontière irrégulière » de l'IA : les consultants utilisant l'IA générative accomplissaient 12 % de tâches supplémentaires, 25 % plus rapidement, avec une qualité supérieure de 40 %, pour certaines tâches. Mais pour d'autres, le groupe augmenté par l'IA affichait des performances inférieures de 19 points de pourcentage par rapport au groupe sans IA. **Des résultats justifiant tantôt d'utiliser la technologie et tantôt de s'abstenir, selon une frontière imprévisible².**

C'est la différence avec les technologies spécialisées. Un logiciel de comptabilité fait de la comptabilité, selon un mode d'emploi préexistant. L'IA générative est en quelque sorte un logiciel de retouche photo qui peut aussi faire de la comptabilité et mille autres choses, sans mode d'emploi. Ce caractère non prescriptif explique son adoption aisée – mais aussi la démarche nécessairement tâtonnante, et le décalage entre perception et réalité.

Graphique 3 : La frontière technologique irrégulière de l'IA



¹ Simon Borel, "Étude des impacts de l'IA sur le travail - Rapport d'enquête", LaborIA Explorer, mai 2024.

² F. Dell'Acqua, et al. "Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality", Social Science Research Network, 2023.

> Modèle O-ring et distributeurs automatiques : quand l'automatisation augmente la valeur du travail humain

1. Les estimations économiques sur l'IA

Les estimations standards d'exposition des emplois à l'IA supposent qu'un métier est une somme de tâches indépendantes : si l'IA en automatise 30 %, le travailleur perd 30 % de valeur. Gans et Goldfarb (2026)³ contredisent cette logique additive, en s'appuyant sur le modèle économique du joint torique (O-ring).

2. Le joint torique : la leçon de la Challenger

En 1986, la navette spatiale Challenger a explosé au décollage par la défaillance d'un seul joint torique. Une pièce de quelques centimes sur un engin de plusieurs milliards de dollars. L'économiste Michael Kremer en a tiré une loi générale : dans un processus complexe, les tâches ne s'additionnent pas, elles se multiplient. Une seule défaillance suffit à annuler la valeur de toutes les autres.

3. L'effet de focalisation

Si les tâches d'un métier sont imbriquées, leur valeur est multiplicative⁴, pas additive. Par conséquent, quand l'IA automatise certaines tâches, le travailleur se focalise sur un nombre réduit d'entre elles et en augmente la qualité. L'humain peut se concentrer sur les goulots d'étranglement du processus, ce qui ne s'automatise pas. L'automatisation a fait levier : des tâches restantes à accomplir par l'humain dépend un processus productif plus important qu'avant. La valeur du travail humain et donc les salaires concernés augmentent. La plupart des estimations économiques de l'exposition des emplois à l'IA, qui agrègent le risque tâche par tâche selon des formules linéaires, sont surestimées selon les deux chercheurs. La mesure pertinente n'est donc pas le nombre de tâches automatisables, mais la position des goulots dans chaque métier.

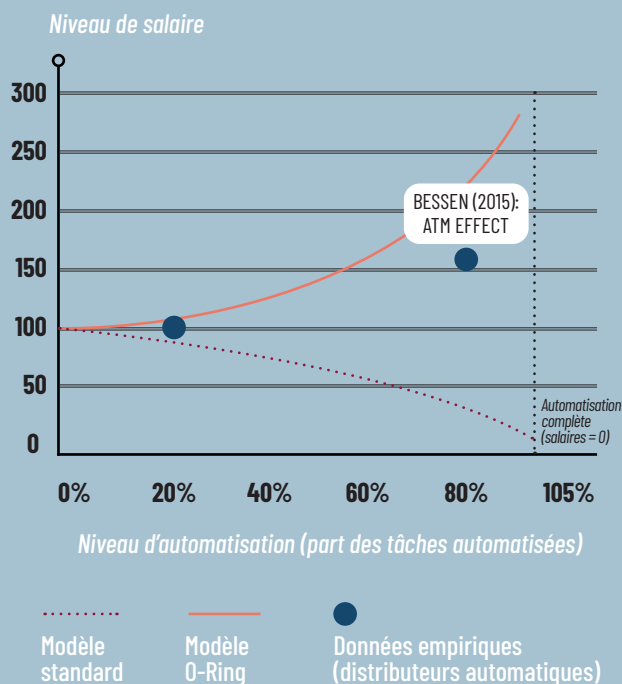
³ J. Gans, A. Goldfarb, "O-Ring Automation", NBER, Working Paper 34639, 2026.

⁴ Où la qualité d'une tâche dépend de la qualité de toutes les autres.

4. Le cas des guichetiers donne un exemple empirique de ce modèle⁵

À l'apparition des distributeurs automatiques dans les années 1970, la disparition des guichetiers semblait inévitable. C'est l'inverse qui s'est produit : en réduisant le coût de fonctionnement des agences (de 20 à 13 guichetiers en moyenne), les distributeurs ont permis d'en ouvrir 40% de plus. Libéré de la manipulation d'espèces, le guichetier s'est recentré sur le conseil et la relation client, devenus les nouveaux goulots d'étranglement, impossibles à automatiser et d'autant plus précieux.

Graphique 4 : Le paradoxe salarial de l'automatisation



Lecture : le modèle économique standard (pointillés rouges) prédit une baisse des revenus du travail à mesure que l'automatisation progresse. Le modèle O-Ring (courbe rouge) montre à l'inverse, qu'une automatisation partielle augmente la valeur des tâches humaines restantes, car elles deviennent des goulots d'étranglement. Les points bleus montrent l'augmentation salariale des guichetiers consécutive à un quadruplement de l'automatisation de leurs tâches historiques. Le modèle prédit toutefois qu'à 100% d'automatisation, les salaires s'effondrent, d'où la ligne verticale pointillée à droite du graphique.

Ce résultat a une implication pratique directe pour les organisations : l'enjeu n'est pas de mesurer combien de tâches l'IA peut automatiser, mais d'identifier les goulots où la concentration humaine crée le plus de valeur et d'organiser le travail pour que le temps libéré y soit réellement consacré.

Engagement n°8 du manifeste :

« Assumer une stratégie d'IA différenciée. Éviter le déploiement standardisé, rechercher les bénéfices spécifiques à chaque activité (...) savoir s'abstenir là où l'usage n'apporte pas de valeur prouvée par le terrain (...) »

2.2 Le paradoxe de la machine à laver : où va le temps libéré par l'IA ?

Un ingénieur formule le paradoxe central : « Ce gain de temps, parfois... au lieu de se poser la question "est-ce que je dois faire ou non ce truc-là" et dire non à des projets, on se dit "wahou avec un LLM ça va passer", donc en réalité on fait plus de projets, mais pas forcément beaucoup plus de choses réellement intéressantes. En fait ce gain, il ne se traduit pas forcément par du temps pour aller dans des choses de fond, c'est juste **qu'on va faire plus de projets moyens au lieu de faire un bon projet.** »

Ce mécanisme porte un nom dans la littérature économique : le paradoxe de Jevons. En 1865, William Stanley Jevons montrait que les gains d'efficacité des machines à vapeur, au lieu de réduire la consommation de charbon, l'avaient multipliée : chaque tonne produisant plus d'énergie, on trouvait de nouvelles raisons d'en brûler davantage.

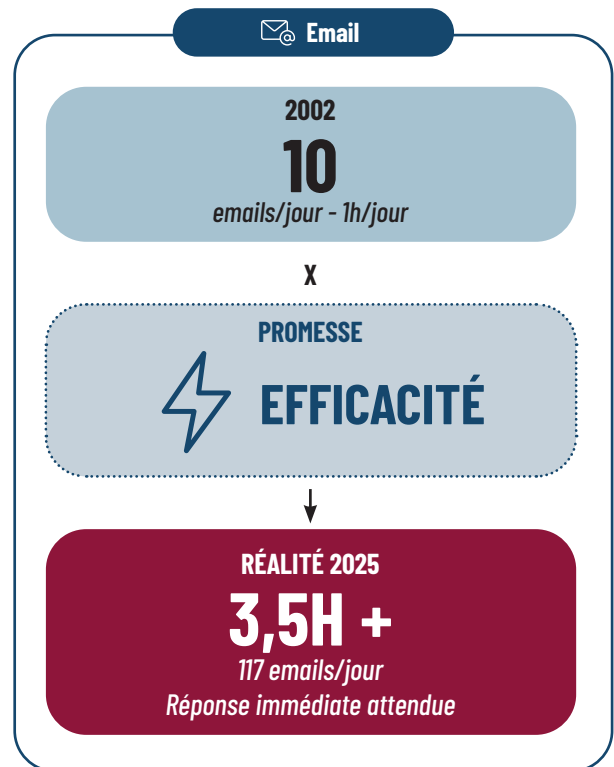
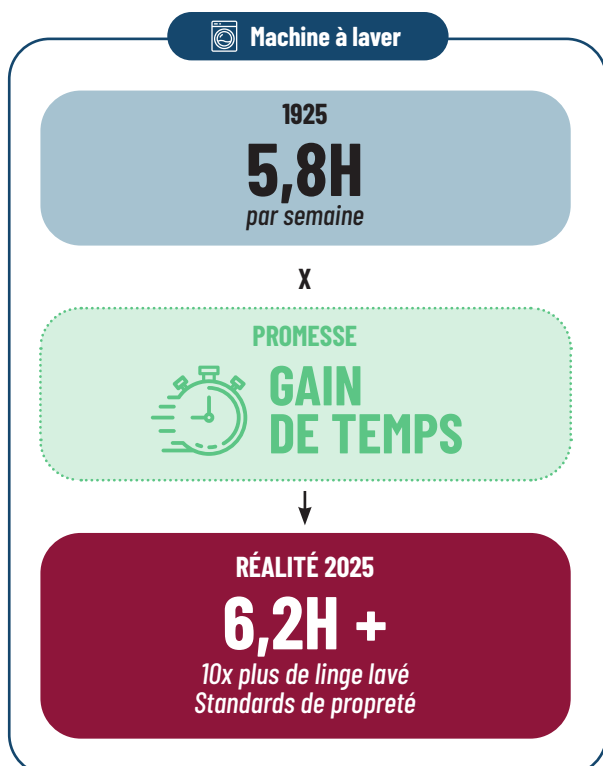
Ce paradoxe de Jevons a été appliqué à l'IA comme à d'autres technologies sur la question de leur consommation énergétique. Pour ne pas confondre, nous parlerons ici plutôt du paradoxe de la machine à laver. **L'historienne Ruth Schwartz Cowan a montré que la machine à laver, au lieu de libérer du temps,**

⁵ J. Bessen, "Toil and Technology: Innovative Technology is Displacing Workers to New Jobs Rather than Replacing Them Entirely," *Finance & Development*, 52, march 2015.

avait simplement permis d'en faire plus : une ménagère des années 1980 lave un poids de linge dix fois plus important que la génération précédente mais y passe le même temps, car les standards de propreté étaient devenus plus élevés⁶. Dans les entreprises, chacun a pu observer cet effet pour les échanges par emails, plus efficaces que le fax ou courrier papier, qui ne sont toutefois pas traduits par un gain de temps mais par une explosion du volume d'échanges. Une étude de Pew Research montrait qu'en 2002, la majorité des travailleurs américains y passait moins d'une heure par jour, 60% recevant 10 emails ou moins⁷. En 2019, le salarié moyen passe 3,5 heures par jour sur ses emails professionnels⁸ : il en reçoit en moyenne 117 dans la journée en 2025⁹. En France, le chiffre est le même (115) et il explose pour les managers (243) et les dirigeants (390)¹⁰.

Le sociologue Hartmut Rosa¹¹ explique cette expansion des communications dans notre agenda par l'évolution des normes sociales. Avec l'email on attend bien plus qu'avant une réponse rapide de son destinataire : l'efficacité technique n'a pas fait gagner de temps mais a fixé de nouveaux standards plus élevés, comme pour la machine à laver.

Graphique 5 : Exemples de paradoxes de Jevons avec la machine à laver et les emails



On peut s'attendre à un même effet avec les productions de l'IA générative. S'il est de plus en plus facile de produire un compte rendu de réunion, un document, un plan chiffré, une analyse de données ou une présentation visuelle, les standards vont très probablement enfler : il sera mal vu de ne pas avoir produit ces documents. Une course à la sophistication risque par exemple de s'observer dans le domaine juridique, où les praticiens du droit pourront consulter davantage de sources et où les clients s'attendront à des *due diligences* plus exhaustives.

⁶ Ruth Schwartz Cowan, *More Work for Mother: The Ironies of Household Technology from the Open Hearth to the Microwave*, Basic Books, 1983.

⁷ Deborah Fallows, "Email at work", Pew Research, décembre 2002.

⁸ Adobe's 5th annual Email Usage Study, 2019.

⁹ 2025: *The Year the Frontier Firm is Born*, Microsoft Work Trend Index Annual Report, Février 2025.

¹⁰ Référentiel annuel 2025, Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration numérique.

¹¹ Hartmut Rosa, *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*, La Découverte, 2012.

Les directeurs juridiques et secrétaires généraux récemment sondés¹² attendent par exemple que les IA fournissent de façon autonome des suggestions de clauses contractuelles adaptées au contexte et des comparaisons automatiques avec des contrats similaires. La facilité fournie par la signature électronique n'attendait peut-être plus que les facilités rédactionnelles de l'IA pour qu'augmente le nombre de documents juridiques signés dans une année par un cadre dirigeant ou un manager ? **Il est probable que malgré les gains de temps document par document, les IA ne nous en fassent pas gagner au total sur les documents juridiques, par une augmentation de nos standards en matière de "sécurité juridique" et donc du nombre de situations où l'on choisit de se protéger.** On peut sans doute mener la même analyse pour la communication interne et le reporting dans l'entreprise.

C'est en réimaginant les processus plutôt qu'en automatisant l'existant que l'on évite ce paradoxe de la machine à laver. C'est l'enjeu du « chaînon manquant » identifié par Paul R. Daugherty et H. James Wilson¹³ : les approches qui utilisent l'IA simplement pour automatiser les processus existants sont « comme les premiers appareils de navigation GPS », des versions numériques de cartes papier. L'alternative est un système dynamique combinant IA et savoir-faire humain — une « réimagination complète » qui exige que les employés « fassent des choses différentes et fassent les choses différemment ». Faute de cette vision, la tentation est de rabattre l'IA sur la réduction des coûts. Comme le note un expert interrogé : « Quand on n'a pas de stratégie ou quand on n'a pas de vision, la seule chose qui reste, c'est la réduction des coûts ». Denis Cavillon, DRH de France Travail, équilibre : « L'IA est un mouvement sociétal inévitable, comme l'a été Internet. Les gains de productivité de l'IA ne doivent pas servir à diminuer les effectifs mais à redéployer du service ».

Pascal Martinez, DSI d'AG2R-La Mondiale, donne l'illustration des centres d'appel : « Vous aviez un temps de conversation, un temps de synthèse, puis un temps où on disait : c'est quoi les prochaines actions. On arrive à faire le transcript de l'appel, à en faire la synthèse, à la normaliser. Mais si vous faites vraiment ça, fina-

lement c'est appel sur appel pour les conseillers et la charge mentale n'est plus la même car on enlève ce temps de respiration dans lequel ils tapaient leur synthèse. Donc à trop augmenter la productivité, on peut casser un rythme où les temps forts et faibles varient. » Anne-Catherine Ropers, DRH du Crédit Agricole SA, prolonge : « Il faudra faire évoluer le pacte social, affirmer des partis pris concernant les juniors tout en s'interrogeant sur l'intergénérationnel et le rôle des plus seniors dans les organisations impactées par l'arrivée de l'IA. Par exemple, que veut dire se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée ? Mais est-ce qu'un être humain peut se concentrer à 200 % toute la journée ? On ne sait pas si ça peut marcher comme ça ». Ces témoignages révèlent la valeur psychologique des tâches « faciles » dans le rythme de travail. Le compte rendu d'appel n'était pas seulement une tâche administrative : c'était un sas de décompression entre deux interactions émotionnellement chargées.

Engagement n°7 du manifeste :

« Orienter les gains de productivité vers la qualité et le partage de la valeur, pour réduire le temps administratif et le réinvestir dans le contact humain, client comme collaborateur, la coopération et la profondeur d'analyse, non dans davantage de reporting. Décider dans les collectifs de travail de l'usage du temps libéré par l'automatisation »

¹² PwC, *Legaltech & IA générative : imaginer la fonction juridique du futur !*, Février 2025.

¹³ Paul R. Daugherty, H. James Wilson, *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*, Harvard Business Review Press, 2018.



L'IA suscite des gains réels, parfois spectaculaires, mais selon une frontière imprévisible. Le modèle économique O-Ring montre que l'automatisation partielle ne dévalue pas le professionnel mais le recentre sur les goulots d'étranglement où son jugement fait levier et où sa valeur se multiplie. Ce recentrage ne se produit pas seul. Sans stratégie délibérée, le temps libéré par l'IA obéit au paradoxe de la machine à laver : il sert à faire davantage de la même chose, alimente l'inflation des livrables plutôt qu'un changement en profondeur. Pour que la complémentarité humains-IA soit réelle, les organisations doivent réimaginer les processus et orienter délibérément les dividendes de l'IA vers la qualité et le lien humain. Mais la valeur se déplace vers le jugement au moment même où les conditions de ce jugement risquent de s'éroder : les compétences qui le rendent possible sont-elles bien cultivées, reconnues et transmises ?

CHAPITRE 3

Cultiver l'expertise et la transmission

- 3.1 L'IA déplace la valeur vers le discernement au moment où elle tend à l'éroder
- 3.2 Valoriser l'expérience, cultiver la transmission avec la génération IA
- 3.3 « L'outil dont personne ne peut se passer » : déléguer sans se démunir



Nous savons toujours plus que ce que nous pouvons dire.



Michael Polanyi,
The Tacit Dimension, 1966

Chapitre 3

Cultiver l'expertise et la transmission



C'est plus dur de poser une bonne
question que d'utiliser le dernier outil



3.1 L'IA déplace la valeur vers le discernement au moment où elle tend à l'éroder

Si la machine crée et que l'humain vérifie, la conception, stimulante, est déléguée à l'algorithme, tandis que l'humain hérite du contrôle, moins valorisé. Un sondage de Capgemini confirme cette mutation : plus de six dirigeants sur dix et 71 % des employés anticipent que le travail consistera moins à produire du contenu qu'à analyser, affiner et valider les productions de l'IA. Les postes d'entrée de carrière évoluent « d'une fonction de création pure vers une mission de révision et de supervision ».

Cette validation requiert un haut niveau de compétence et devient un enjeu stratégique dans la vie de l'entreprise, un morceau de sa capacité de jugement. Son faible statut symbolique est une illusion qui doit se dissiper à mesure que l'on fait l'expérience de la facilité de produire des argumentaires dans un sens ou dans l'autre avec l'IA. Ce décalage, bien que temporaire, peut avoir des conséquences sur le sens au travail et doit être pris au sérieux par les organisations.

L'image de l'autoroute, évoquée plus tôt, portait aussi cette dimension de déclassement de ce qui en est éloigné : « On met une autoroute à côté et du coup tous les villages qui ne sont pas desservis par l'autoroute, ils sont loin de tout finalement. Il y a un côté déclassement. ». L'éclairage de Gans et Goldfarb (2026) permet de nuancer ce tableau : si les tâches d'un métier sont complémentaires, l'automatisation partielle ne dévalue pas le professionnel, mais le recentre sur les goulets d'étranglement où son expertise fait la différence et en multiplie la valeur.

Engagement n°4 du manifeste :

« Reconnaître le rôle central de la responsabilité et de la validation par l'Humain. Valoriser cette responsabilité qui ne peut être déléguée à la machine et peut alourdir la charge cognitive. (...) »

Cette responsabilité nouvelle suppose une vigilance que notre tendance à anthropomorphiser l'IA¹ tend à éroder. Ce phénomène traverse les quatre focus groups : les participants prêtent des intentions humaines à l'IA de façon spontanée tout en ayant conscience de ce travers. Ils lui attribuent des intentions (« menteur », « complaisant »), la qualifient en termes moraux tout en rappelant qu'elle est seulement un calculateur statistique². Un ingénieur prolonge : « Cette espèce de fausse amitié, je vois ça un peu comme un piège. » **L'interface conversationnelle des grands modèles de langage, en mimant les codes de l'échange humain, crée une illusion de relation qui réduit la vigilance.** Ludovic Demierre, DRH du Groupe Vinci, identifie la même faille : « Le gros risque est l'impression que ce qu'elle affirme est vrai. Ce risque-là, on va le retrouver dans nos entreprises : ça paraît tellement juste et tellement vrai qu'on perd son esprit critique. »

Une ingénieure IA propose un antidote en forme de métaphore : « Je dis toujours que c'est un perroquet : en fait il répète ce qu'il a entendu, mais il ne comprend pas forcément. » Le juriste Alain Supiot utilise exactement la même image : pour lui, l'IA est un « perroquet stochastique sophistiqué » qui peut être utile « à condition de ne pas le prendre pour un être humain ».

Ce piège a des racines profondes. Le sociologue Pierre Musso a mis en lumière cette relation en miroir : nous créons des machines à notre image, puis nous nous pensons à l'image de nos machines. Il en conclut : dans le dialogue avec l'IA, ce qui compte est la parole de l'utilisateur, non celle de la machine.

L'IA est une « fiction créatrice » qui pousse à formuler et structurer sa pensée. L'illusion d'un interlocuteur crée un espace de dialogue.

**Tu pourrais très bien parler
à un meuble. Tout ce qui compte,
c'est ta parole.**

Engagement n°1 du manifeste :

« Cultiver l'expertise humaine et l'esprit critique. (...) Comme les pilotes de ligne s'exerçant aux manœuvres manuelles, les équipes doivent pouvoir revenir aux fondamentaux de leur métier, parce que la qualité de la supervision dépend de la solidité des compétences que l'on conserve. L'enjeu n'est pas de savoir tout refaire à la main, mais de maîtriser les critères de la bonne décision. Encourager la transparence interne sur le recours à l'IA, afin que les collaborateurs puissent ajuster leur regard critique »

La question du maintien des compétences n'est pas théorique. Un ingénieur décrit : « Je parle bien anglais mais je deviens de plus en plus paresseux, j'écris en français et je fais réécrire par ChatGPT beaucoup de mes mails en anglais alors que je pourrais le faire moi-même. Pour moi, ce n'est pas très grave, j'ai appris autrement avant. Mais dans l'enseignement des plus jeunes, ça pose des questions bien plus importantes ». Une étude de Microsoft et Carnegie Mellon propose un critère d'analyse de cette tendance : « Une confiance plus élevée dans l'IA est associée à moins de pensée critique, tandis qu'une confiance en soi plus élevée est associée à plus de pensée critique »³.

Il faut toutefois relativiser et contextualiser ce risque d'érosion des compétences. Il s'inscrit dans une tendance antérieure de standardisation, portée par les réseaux sociaux, de culture de l'immédiateté et de procéduralisation du travail. L'IA s'ajoute à un terrain déjà fragilisé, elle n'en est pas la cause première. Ce constat déplace la question, qui n'est résolument pas l'IA est-elle plus intelligente que nous ? mais notre organisation du travail et de la formation préserve-t-elle les conditions de production de ce que l'IA ne peut pas générer ? et notamment de l'intelligence humaine par la capacité à débattre, à penser collectivement et à confronter les points de vue .

¹ C'est-à-dire à se la représenter sous des traits humains.

² Nous l'avons nous-même commis en posant la question de l'IA vue comme nouvelle recrue.

³ H. Hao-Ping et al., «The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects From a Survey of Knowledge Workers», Association for Computing Machinery, 2025.

Au-delà de l'érosion des compétences individuelles, l'IA crée une nouvelle incertitude collective : « **Les gens peuvent potentiellement nous faire moins confiance et nous-mêmes on aura tendance à faire potentiellement moins confiance aux gens parce qu'on ne sait pas si c'est la vraie expertise ou si la personne vient d'apprendre dans une conversation sur ChatGPT. C'est plutôt "qui est expert vraiment ?" », nous dit un ingénieur.**

Le responsable de formation en service client en déduit la nécessité d'une supervision accrue : « Si je demande une tâche à un collaborateur et qu'en fait c'est une IA qui l'a faite et qu'elle n'a pas été retravaillée, il va falloir que moi je sois doublement vigilant. Parce que l'IA invente des bêtises tellement bien rédigées et formulées ». Un ingénieur résume bien l'obstacle à surmonter dans le travail avec l'IA : « C'est plus dur de poser une bonne question que d'utiliser le dernier outil ». Le rapport de l'IA à l'expertise est double : il faut d'une part vérifier ses réponses, mais il peut également amener à questionner des expertises. Un dirigeant en donne une illustration : « J'avais un doute sur une analyse juridique. Tout le monde me disait "les juristes disent que". J'ai posé la question à l'IA, qui m'a dit le contraire. On doit challenger l'IA, comme on devait déjà challenger nos experts ». Cette évolution peut avoir des conséquences managériales à suivre, comme le souligne Jean-Dominique Senard, Président du Groupe Renault : « L'IA va démultiplier la capacité d'action des cols blancs et avec elle, leur responsabilité. C'est une occasion de redonner du sens au rôle du manager. Il faut être à la hauteur de cette nouvelle façon de travailler. »

3.2 Valoriser l'expérience, cultiver la transmission avec la génération IA

L'IA ne supprime pas les métiers mais en redessine les contours et c'est ce redécoupage silencieux qui pose le plus question. Le sociologue Yann Ferguson formule la question qui en découle pour les organisations : « Est-on sur un combo junior + IA qui démonétise l'expérience ? Pas meilleur mais tellement moins cher, donc on fait un calcul d'efficacité. » Si les organisations font ce calcul, alors les professionnels expérimentés risquent de voir leur expertise sous-valorisée, non parce qu'elle est inutile, mais parce qu'elle est devenue moins visible que la production de l'IA : **le discernement ne laisse pas de trace quand tout va bien,**

tandis que la production de l'IA, elle, est spectaculaire.

Cela amène aussi les juniors qui n'apprennent qu'avec l'IA à ne jamais développer l'expertise qui permettrait de superviser cette même IA, créant une dépendance qu'il vaut mieux anticiper. L'enjeu pour les organisations est donc de rendre visible et de valoriser ce qui fait la valeur du professionnel expérimenté : sa capacité à identifier les bons critères de décision, puis à décider et à transmettre cette expertise. Laetitia Ville-dieu, DRH d'ADP met en perspective : « Ce que j'entends beaucoup dans les entreprises, c'est la même crainte que chez les professeurs à l'école : quand les élèves ont accès à toute la connaissance, qu'est-ce qui fonde la légitimité de celui qui était le sachant ? Il faut déplacer ce qu'on attend d'un manager. Ce n'est pas forcément d'être expert, c'est de donner des outils, de développer le collectif ». Cette transmission est d'autant plus importante que la génération qui doit en bénéficier évolue dans un rapport radicalement différent à l'outil.

La question générationnelle prend deux visages symétriques : la peur que le jeune ne développe aucun recul, et la peur inverse d'être déclassé par lui. Parlant d'un stagiaire : « Tout son quotidien passait exclusivement par l'IA. Et ce qui m'a frappé, c'est l'absence totale de recul critique par rapport à la réponse ». Mais du côté du service client surgit la peur inverse : « J'ai plutôt peur d'être déclassé par le petit jeune qui, à partir de ses 8 ans, a réussi à se former avec une capacité d'apprentissage beaucoup plus élevée que moi ». Ces deux craintes convergent : « Avec l'IA, l'entreprise devra se réinterroger sur la valorisation de l'expertise, les écarts pouvant se réduire entre les très bons qui progressent un peu et ceux qui vont plus facilement les rattraper », analyse Anne-Sophie Martenot, DGRH de la Banque de France.

Contrairement à l'idée d'un écrasement des hiérarchies, le rapport Capgemini montre que la structure organisationnelle évoluerait vers une forme en « diamant » : la part des managers passerait de 44 % à 53 % des équipes, tandis que celle des employés d'entrée de carrière chuterait de 44 % à 32 %⁴. Ce sont les postes d'entrée qui se raréfient, privant les jeunes des terrains d'apprentissage traditionnels.

⁴ Capgemini Research Institute, Ibid.

Cette question dépasse les organisations, elle interroge aussi les parcours de formation initiale, selon Elisabeth Terrail, DRH du Groupe EDF : « Cela veut dire aussi, sûrement, intégrer dans les modèles d'apprentissage, dans les écoles, comment je travaille avec l'IA, pour que les jeunes arrivent autour de ça avec une compétence supplémentaire. Demain, savoir utiliser l'IA sera un prérequis dans les entreprises. Savoir en garder la maîtrise et le recul critique sera une vraie compétence et il est indispensable que le système éducatif l'intègre comme tel dès la formation initiale. ».

Cette question appelle une réponse concrète dans l'entreprise : l'identification de tâches apprenantes non déléguables à l'IA. L'IA prenant en charge les tâches de premier niveau, la transmission, qui se faisait naturellement quand on confiait des missions à ses subordonnés, devra être cultivée délibérément. Paradoxalement, l'IA peut aussi accélérer la formation des jeunes sur des missions à plus haute valeur ajoutée : en automatisant certaines tâches rébarbatives, elle peut permettre au junior d'apprendre en accédant plus tôt à des situations complexes, à condition qu'il y soit accompagné par un professionnel expérimenté. L'enjeu est de concevoir des parcours d'apprentissage qui préservent le contact avec la réalité du terrain (la variabilité des situations, les erreurs instructives, les arbitrages sous incertitude) tout en utilisant l'IA comme accélérateur sur les dimensions où elle est pertinente. L'apprentissage par l'erreur, l'exposition à la variété des situations : ces frottements avec le réel ne peuvent pas être automatisés et deviennent d'autant plus précieux pour se former quand tout le reste se fluidifie.

Engagement n°5 du manifeste :

« Anticiper la métamorphose des tâches, des organisations et des métiers. Cartographier les métiers augmentés en partant des usages, identifier les passerelles et les opportunités que l'IA rend possibles. Outre la responsabilité, valoriser les compétences non déléguables à l'IA, reposant sur l'expérience sensible : empathie, créativité, recherche de sens. Veiller à ne pas tarir les postes d'entrée de carrière, qui restent le principal terrain de formation des experts de demain »



Cette IA existe parce qu'elle part de tout un input qui est sorti du cerveau humain. Si à un moment on se dit "on a rempli la boîte, maintenant on s'alimente avec la boîte", mais il va être où nous, notre progrès intellectuel ?



3.3 « L'outil dont personne ne peut se passer » : déléguer sans se démunir

Un RH : « Ce qui vraiment me surprend sur ces outils-là, c'est qu'en fait, il renvoie ce qu'on donne soi-même. Celui qui sait ce qu'il veut, il va avoir quelque chose de très très bon, et celui qui pose une question très basique, il va avoir du très basique et mauvais. »

L'IA fonctionnerait comme un **effet miroir** : amplifiant les compétences de ceux qui savent l'orienter et offrant moins de bénéfices aux autres. La recherche n'est pas tranchée sur cette question : certaines études montrent un effet égalisateur, où ce sont les profils les moins performants qui bénéficient le plus de l'IA. Dans le service client, les agents les moins expérimentés voyaient leur productivité augmenter de 34 %, contre un effet indiscernable de zéro pour les meilleurs¹. Si l'IA égalise la qualité de la production, il y a des marges de progrès et de différenciation dans les pertes de temps en l'utilisant : 77 % des employés utilisant l'IA déclarent que ces outils ont en réalité diminué leur productivité et alourdi leur charge de travail². Une étude sur des développeurs logiciels expérimentés montre que malgré leur attente de gagner 24 % de temps grâce à l'IA, ils ont en réalité mis 19 % de temps en plus pour terminer leurs tâches³. Ce paradoxe s'explique probablement par une phase d'apprentissage encore incomplète.

¹ E. Brynjolfsson et al., « Generative AI at Work », NBER Working Paper No. 31161, 2023.

² Walr pour l'Upwork Research Institute, Juillet 2024.

³ METR, *Measuring the Impact of Early-2025 AI on Experienced Open-Source Developer Productivity*, RCT, juillet 2025.

Cette question de la productivité à court terme masque un enjeu plus profond : à force de déléguer à l'IA, que conserve-t-on vraiment ? Une cadre s'interroge : « Cette IA existe parce qu'elle part de tout un input qui est sorti du cerveau humain. Si à un moment on se dit "on a rempli la boîte, maintenant on s'alimente avec la boîte", mais il va être où nous, notre progrès intellectuel ? ». Un DRH poursuit : « Il ne faut pas que ça devienne l'outil dont personne n'avait besoin, mais dont personne ne peut se passer demain ». Ce risque est confirmé par la recherche à travers le phénomène d'« encapsulation progressive », qui décrit la capacité de l'IA à « étendre continuellement la boîte noire autour des relations sur lesquelles elle s'appuie et des fonctions qu'elle exécute »⁴. Plus elle prend en charge de tâches dans un processus, plus celui-ci devient opaque à ses utilisateurs.

Cela crée un phénomène connu en sciences cognitives sous le nom de « déchargement cognitif » : l'excès de GPS a atrophié le sens de l'orientation, comme la calculatrice l'a fait pour le calcul mental. La réponse à ce risque n'est pas de renoncer à ces technologies, mais de décider délibérément ce qu'on ne leur délègue pas.

Engagement n°6 du manifeste :

« Former non seulement à l'IA, mais aussi avec l'IA et aux évolutions profondes du travail qu'elle entraîne et à ce qu'elle ne remplace pas : le jugement, la pensée critique, la capacité à décider sous incertitude. Former un humain reste une affaire humaine, l'IA peut néanmoins offrir des parcours plus interactifs, plus personnalisés et plus ancrés dans les situations réelles de travail. »



L'IA renforce la valeur du discernement, de l'expertise et de la transmission, au moment même où elle en fragilise les conditions. Les cultiver au niveau individuel ne sera pas suffisant, cela suppose une organisation partant du travail réel. C'est ce que le pacte de subsidiarité propose.

⁴ M. Beane et al., « Generative AI, Emerging Technology, and Organizing », *Organization Science* (Sage), 2024

CHAPITRE 4

Un pacte de subsidiarité : transparence, décision et confiance

- 4.1 Démythifier l'IA : de l'usage clandestin à une montée en compétence collective
- 4.2 Ce que l'humain ne peut déléguer
- 4.3 Expérimenter plutôt que prescrire : pour la subsidiarité



Transférer sa responsabilité à la machine, qu'elle soit ou non capable d'apprendre, c'est lancer sa responsabilité au vent et la voir revenir portée par la tempête.



Norbert Wiener,
Cybernétique et société

Chapitre 4

Un pacte de subsidiarité : transparence, décision et confiance

4.1 Démonthifier l'IA : de l'usage clandestin à une montée en compétence collective

Un problème concret traverse les quatre groupes : l'opacité des usages. « Comme ce n'est pas autorisé, ce n'est pas dit. Et moi je préférerais qu'il y ait une transparence. » L'IA non assumée crée selon l'économiste Odile Chagny une sorte de voile d'ignorance : les entreprises ne peuvent pas comprendre les impacts de l'IA si elles ne dialoguent pas avec ceux qui l'utilisent réellement. La CFDT observe que le Shadow AI s'accompagne d'un sentiment inattendu, selon Charles Parmentier et Luc Mathieu : « L'IA aujourd'hui, elle n'apparaît pas comme donnant des compétences supplémentaires, mais a contrario comme mettant en évidence un manque de compétences. Elle est utilisée sans qu'on le dise parce que c'est un peu honteux. »

Engagement n°3 du manifeste :

« Démocratiser la pratique pour éviter la fracture. Garantir un accès large aux outils, un cadre de sécurité, de confidentialité des données clair et un soutien méthodologique pour que chacun puisse tester et démonthifier l'IA. S'appuyer sur des ambassadeurs et l'entraide entre pairs pour embarquer au-delà des seuls enthousiastes. ».

Mais lever le voile exige de résoudre un dilemme concret : ne pas encadrer serait tolérer l'usage sauvage et les fuites de données ; trop encadrer étouffe l'innovation et peut pousser à l'IA clandestine qu'on cherche à encadrer : « Des limites trop importantes, ça pousse à utiliser les IA grand-public », observe un RH. Les obstacles organisationnels dépassent souvent les obstacles technologiques. Une ingénieure IA exprime sa frustration : « On a passé beaucoup de temps sur tout ce qui était RGPD. Et on n'a pas autant amélioré l'outil d'un point de vue technique que j'aurais voulu parce qu'on a eu tout le réglementaire. Moi sur un coût projet IA, l'IA me coûte 5 % et la partie réglementaire c'est 95 % de mon coût projet. Je me retrouve SI, cybersécurité, RGPD et avec des analyses de risque de 50 pages. Dès qu'on verra un micro gain de productivité, on quintuplera la bureaucratie associée. ».

Jean Agulhon, DRH de la RATP, complète : « Pour que l'intelligence artificielle représente une opportunité au service de nos missions et de nos salariés, son intégration doit absolument s'accompagner d'un dialogue approfondi sur ses impacts, structuré par une gouvernance qui permette de confronter tous les critères de décision. Tout en étant conscients que cela pourra impliquer d'assumer, le cas échéant, le choix de ne pas aller plus loin sur certains usages ».

Les managers dessinent un équilibre autour de **trois règles** : (1) la protection des données, avec une nuance importante « définir ce qu'est une donnée sensible vis-à-vis de l'IA, on va se rendre compte que dans nos domaines, il n'y en a pas un million » dans l'espoir que cette clarification libère un champ d'usages bloqués par la précaution excessive ; (2) une culture de l'expérimentation « s'y mettre, essayer vraiment de tester » ; (3) la vérification systématique : « l'IA c'est bien, mais vérifier c'est mieux ».



**Si la calculatrice qu'il a mal utilisée
donne un calcul faux, on ne poserait
pas la question de savoir si c'est
de la faute de la calculatrice. Pour l'IA,
c'est la même chose.**



4.2 Ce que l'humain ne peut déléguer

Sur ce qui ne peut pas être confié à l'IA, les quatre groupes convergent : la décision finale et la responsabilité. Un commercial : « La valeur ajoutée que j'espère qu'on gardera le plus longtemps possible, c'est la décision finale. Parce que le jour où on n'aura plus besoin de faire ça, on n'a plus grand-chose à dire. » Un autre : « Un ingénieur qui fait un calcul de contraintes dont dépend la sécurité ferroviaire, si la calculatrice qu'il a mal utilisée donne un calcul faux, on ne poserait pas la question de savoir si c'est de la faute de la calculatrice. Pour l'IA, c'est la même chose ». C'est pour cette raison selon Laura Chaubard, directrice générale de l'École Polytechnique, que « L'essentiel est que chaque organisation conserve une chaîne de responsabilité humaine claire et opérante. Que la décision soit éclairée par l'IA ou non, c'est un humain qui doit en assumer

les conséquences. Cela constitue un garde fou indispensable à une dilution des responsabilités et à une robotisation des gouvernances. »

Encore faut-il que la décision humaine soit réelle et non cosmétique. Pierre Plouzenec, prospectiviste chez Michelin : « L'humain a le dernier mot, mais si je choisis une option contre l'IA, si mon manager m'engueule, alors c'est une vue de l'esprit que l'humain a le dernier mot. ». C'est le risque du biais d'automatisation : la tendance psychologique à accorder une confiance excessive aux suggestions des systèmes automatisés.¹ Philippe Bru, DRH de la SNCF, en tire la conséquence : **« L'entreprise, si elle veut gagner en maturité dans ce partage-là, il faudra qu'elle accepte malgré l'IA le droit à l'erreur. Parce que si on ne l'accepte pas, on va tuer tout ce qui fait la magie de l'innovation, de l'intuition. On va avoir des humains robotisés dans nos jobs, totalement formatés, et c'est pas ça qu'on veut. »**. Ce droit à l'erreur peut devenir une condition de production de ce que l'IA ne peut pas assumer : par exemple la décision face à une situation inédite, que les données du passé n'éclairent que partiellement.

Décider ne se délègue pas et requiert des compétences que l'IA ne peut remplacer. Un responsable de formation formule l'enjeu avec précision : « Apprendre l'IA c'est relativement simple. Le vrai enjeu, il n'est pas là. C'est surtout : qu'est-ce qui va faire la différence entre deux personnes qui maîtrisent l'IA ? Des *soft skills*, de l'analyse critique, du discernement, du questionnement. » Un dirigeant illustre ce point par l'anecdote de son fils militaire, qui a utilisé une IA pour comparer des armes. L'IA a produit un excellent comparatif technique, mais son supérieur a immédiatement pointé un manque : le critère de « fiabilité » qu'il fallait prioriser pour cette mission. « C'est pas tellement le fait de savoir refaire un calcul à la main qui est important, mais c'est de savoir quels sont les critères qui permettent de prendre une décision. »

L'autre pilier irremplaçable : l'émotionnel et la capacité d'adaptation. Le responsable de formation du service client : « Dans le podium de la relation client, il y a l'exécution, le lien, et l'émotionnel. L'émotionnel, tu penses que l'IA ne pourra jamais le faire. "Je me suis fait piquer mon portefeuille", "je suis victime

d'une violence" : une machine ne pourra pas le faire. ». Un expert ajoute à ce fondement de la connaissance humaine sur l'expérience sensible par sa grande capacité d'adaptation : « Une machine est mauvaise avec peu, et très puissante avec beaucoup. Or c'est tout le contraire pour l'être humain : il est très performant avec peu parce qu'il a une parfaite compréhension du monde. Quand il manque d'informations, il va combler cet écueil par son intuition, son bon sens et son expérience. ».

Engagement n°9 du manifeste :

Intégrer le facteur humain dès la conception des cas d'usage. Pour que la technologie serve le travailleur et non l'inverse, viser la qualité du travail réel, la transmission et le sens, autant que la productivité. Il revient aux managers, aux RH – garants du facteur humain – et aux ambassadeurs IA, de porter ces questions à chaque déploiement : « Quelle responsabilité humaine voulons-nous maintenir ? Comment cette IA accompagne la réflexion des équipes sans s'y substituer ? ».



Pour bien utiliser l'IA, de la même manière que pour être un bon manager, il faut bien savoir communiquer ses attentes et les tâches et les contraintes à ses équipes. On pourrait apprendre aux gens en même temps à bien communiquer entre eux et à bien communiquer avec l'IA.



4.3 Expérimenter plutôt que prescrire : pour la subsidiarité

Un enjeu sous-estimé est le différentiel d'usage selon les strates. Un manager : « On a posé une simple question : "Est-ce que vous utilisez assidûment de l'IA au quotidien, à titre personnel ?" 50 % sur les collaborateurs, **25 % sur les comités de direction**. Les règles viennent de gens qui n'ont pas l'usage ». Les dirigeants pensent que 4 % de leurs employés utilisent l'IA pour 30 % de leurs tâches, alors qu'en réalité, c'est 13 %, trois fois plus.²

Ce constat rappelle l'exigence découlant de la frontière irrégulière : c'est au niveau de chaque métier, de chaque tâche, que se joue la pertinence de l'IA pas au niveau des

directions stratégiques. C'est une question de subsidiarité. Or ce n'est pas la vitesse d'adoption qui détermine l'impact, mais la patience avec laquelle on en réinvente les usages, métier par métier, en partant du terrain. Un responsable R&D : « Pour bien utiliser l'IA, de la même manière que pour être un bon manager, il faut bien savoir communiquer ses attentes et les tâches et les contraintes à ses équipes. On pourrait apprendre aux gens en même temps à bien communiquer entre eux et à bien communiquer avec l'IA. » Un responsable de formation en tire le principe : « C'est une vraie responsabilité des managers de co-construire avec leurs équipes ». **Déployer l'IA en partant du travail réel est sans doute le seul moyen de répondre aux défis décrits dans la partie précédente, comme l'encapsulation progressive et le déchargement cognitif, en amenant les équipes à décortiquer ce que fait l'algorithme au lieu de le subir aveuglément, on fait reculer l'opacité des systèmes d'IA et par conséquent la confiance aveugle qui amène à ne plus exercer ses compétences.**

Laurence Barthès, DGA RH et SI de Dassault Systèmes, décrit : « Nous avons fait le choix d'une approche collective de l'IA, avec un dispositif ouvert qui permet à chaque collaborateur de proposer et d'expérimenter ses propres usages à travers des "expériences génératives". En moins de trois semaines, plus de 200 premières idées ont émergé, dont certaines sont déjà en cours de développement. C'est une conviction forte : l'innovation en matière d'IA ne vient pas uniquement des experts, elle n'est d'ailleurs pas seulement technologique, mais avant tout humaine. C'est une dynamique collective pour imaginer et créer de nouveaux usages. ».

Engagement n°8 du manifeste :

« Choisir ses combats : définir, en cohérence avec l'ADN de l'entreprise et des métiers et en transparence, ce qui est souhaitable ou non vis-à-vis des clients et collaborateurs. Faire de l'IA une opportunité pour renforcer la culture propre de l'entreprise plutôt que la diluer. »

¹ Ce risque peut paraître improbable avec des IA sous forme de chatbot, souvent décrites comme promptes à la flagornerie. Il existe cependant sous deux formes : avec l'intégration des réponses des LLM dans les logiciels, sans espace de débat avec l'IA ou utilisé comme argument d'autorité par un supérieur ou un collègue.

² McKinsey & Company, *Superagency in the Workplace: Enabling the AI-powered organization*. QuantumBlack / McKinsey Global Institute, 2025

CONCLUSION,

le miroir de l'IA : le futur du travail est un choix humain



L'homme est la seule créature qui refuse d'être ce qu'elle est.

Albert Camus, *L'Homme révolté*, 1951



Avec les dix-sept organisations signataires de ce manifeste, représentant 1,5 million de salariés, nous avons mené plusieurs focus groups pour mettre en perspective l'impact de l'IA dans le travail réel. Un manager en a parfaitement résumé l'enjeu : « Le sujet de départ c'était l'IA, mais en fait on voit que ce sont des questions sur la responsabilité des humains qui se posent. L'IA est plutôt un déclencheur. »

La promesse de l'IA est réelle : gains de productivité, fluidité, capacités nouvelles, mais elle déplace les équilibres. En automatisant l'exécution, l'IA interroge les expertises, sépare la production de la validation et incite à réinvestir le collectif. Le travail combinait jusqu'ici intimement exécution, décision, lien social et transmission. L'IA fait pencher la balance du côté de l'exécution et nous oblige à investir délibérément dans les trois autres aspects, qui étaient intriquées spontanément dans l'exécution.

L'enjeu central n'est pas tant la suppression des emplois que la qualité du travail : les frottements qui le rendent vivant, les désaccords, l'apprentissage par l'erreur,

la transmission, doivent être réintroduits par d'autres moyens. Face à la fluidité technologique, les organisations doivent en quelque sorte favoriser l'épaisseur humaine : le discernement, qui devient d'autant plus central que la machine prend en charge l'exécution ; le lien social, car la pente naturelle sera de réinvestir le temps gagné dans plus de présentations et reporting, quand l'enjeu est de le consacrer au débat et à la relation ; la transmission, qui doit être organisée formellement puisque les tâches de premier niveau sont moins déléguées aux juniors.

La pente induite par cette technologie n'est pas une fatalité, elle doit être regardée en face dans les choix organisationnels. La véritable ligne de fracture sur l'IA n'est pas entre technophiles et critiques, mais entre déterminisme technologique et volontarisme. Notre manifeste prend parti : c'est aux organisations de décider du travail qu'elles veulent développer.

L'entreprise qui gagnera demain n'est pas celle qui déploiera l'IA le plus vite, mais celle qui saura cultiver ce que la machine ne sait pas faire. Cela nécessite notamment de partir du travail réel, d'écouter ceux qui le font et préférer la subsidiarité et la co-construction plutôt que le déploiement centralisé, car les organisations, comme les Hommes, ont le pouvoir de refuser d'être ce que la technologie voudrait faire d'elles.

Remerciements

Cette étude a été rendue possible grâce à la participation des entreprises du Projet Sens.

Nous remercions les DRH, dirigeants et parrains, pour leurs contributions et orientations :

Jean Agulhon

DRH du Groupe RATP

Laurence Barthès

DGRH et Systèmes d'Information, Dassault Systèmes

Philippe Bru

DRH, Groupe SNCF

Denis Cavillon

DGA en charge des RH et des Relations Sociales, France Travail

Laura Chaubard

Directrice Générale, École Polytechnique

Séverine Delebarre

DRH et RSE, Coopérative U

Ludovic Demierre

DRH, Groupe Vinci

Aurélie Eray

DRH adjointe, CEA

Claire Fanget

Chief People & Organisation Officer, Renault Group

Anne-Sophie Martenot

DGRH, Banque de France

Pascal Martinez

Directeur des SI et du digital, AG2R LA MONDIALE

Sharon MacBeath

DRH, Hermès

Laurent Métral

DRH et Directeur exécutif de la communication, Crédit Mutuel Alliance Fédéral

Isabelle Quainon

DRH, Groupe Veolia

Anne-Catherine Ropers

DRH, Crédit Agricole S.A.

Jean-Dominique Senard

Président du Groupe Renault

Isabelle Senéterre

DRH, Amundi

Elisabeth Terrail

DRH, Groupe EDF

Laetitia Villedieu

DRH, Groupe ADP

Nous remercions également les référents du Projet Sens pour leurs contributions et coordination :

Hervé Andorre

Culture & Management Vice President, Dassault Systèmes

Servane Challan Belval

Responsable de la Politique et Stratégie RH, Groupe ADP

Sophie Chantegay

Responsable de la transformation RH, RATP

Reynald Chapuis

DRH en charge de la transformation, Crédit Mutuel Alliance Fédérale

Anne du Crest

Directrice de la Formation Groupe, Veolia

Valérie Desmasures

Responsable coordination à la DRH Groupe, EDF

Fabien Didier

Directeur de mission Audit interne, Ex Directeur pilotage et performance RH, EDF

Axelle Duclos

Responsable innovation sociale, Amundi

Xavier Ducreux

Adjoint au directeur de l'Administration du personnel, Chef de cabinet IT, Banque de France

Karine Jullien

Chargé de mission RH, CEA

Valérie Sagnol

Directrice Politique Industrielle et performance sociale, Groupe SNCF

Isabelle Thouzery

DGA - Direction Générale des Ressources Humaines, Banque de France

Morgane Vidal

VP HR Learning, Renault

Autres DRH et dirigeants interrogés

Caroline Chanavas

Chargée de mission auprès du PDG, Ex DRH, Groupe EDF

Catherine Chavanier

DRH, CDC Habitat

Stéphane Dubois

DRH, Safran

Laurent Gasse

DRH, Parts Holding Europe (PHE)

Amelia Irion

DRH, Air Liquide

Véronique Lacour

Directeur Exécutif Groupe, Transformation et Efficacité Opérationnelle, EDF

Bruno Laforge

Ex DRH, Renault Group

Maria Lorente Fraguas

DRH, Bureau Veritas

Thierry Parmentier

DGRH et de la communication, Arkema

Christelle Rogé

Directrice Exécutive en charge des Ressources Humaines, Bpifrance

Liliane Sebas

DRH, CNES

Thibault de Tersant

DGA, Dassault Systèmes

Richard Vieau

DRH, Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM)

DRH et dirigeants interrogés

Marc-Eric Bobillier-Chaumon

Professeur, Titulaire de la Chaire de Psychologie du Travail, Conservatoire National des Arts et Métiers

Jean-Charles Bricongne

Conseiller des Gouverneurs sur les questions d'intelligence artificielle, Banque de France

Odile Chagny

Économiste à l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et co-fondatrice du réseau Sharers & Workers

Isabelle Collombat

Directrice de l'École supérieure d'interprètes et de traducteurs

Yann Ferguson

Directeur scientifique du LaborIA, Inria et chercheur associé au CERTOP (Université Jean-Jaurès)

Pierre-Yves Gomez

Professeur émérite en sciences de gestion, EM Lyon

Armand Hatchuel

Professeur émérite en sciences de gestion, Mines ParisTech

Pierre Musso

Professeur émérite en sciences de l'information et de la communication, Télécom ParisTech

Alain Supiot

Professeur émérite, Collège de France

Experts et responsables RH interrogés

Marie Abrassart

Vice President, Social Relations, Danone

Pierre Alakian

Pilote du programme de Sensibilisation à l'IA, Responsable de l'école de la Donnée et de l'IA, Banque de France

Nicolas Amar

IGAS, Ancien conseiller ministériel et ancien coordonnateur adjoint de la Stratégie nationale pour l'IA

Arno Amabile

Conseiller de l'envoyée spéciale pour le Sommet pour l'action sur l'IA, Présidence de la République

Hervé Andorre

Culture & Management Vice President, Dassault Systèmes

Bassem Asseh

Head of Sales, Hugging Face

Nicolas Barrier

Expert Relations Humaines, ex Employee Experience General Manager Renault Group

Olivier Carlat

Directeur du Développement Social, Veolia

Servane Challan Belval

Responsable de la Politique et Stratégie RH, Groupe ADP

Sophie Chantegay

Responsable de la transformation RH, RATP

Reynald Chapuis

DRH en charge de la transformation, Crédit Mutuel Alliance Fédérale

Frédérique Cormier

Responsable Conduite du changement du Groupe RATP

Anne du Crest

Directrice de la Formation Groupe, Veolia

Coralie Delfosse

Directrice Développement & transformation RH, L'Assurance Retraite Caisse Nationale

Valérie Desmasures

Responsable coordination à la DRH Groupe, EDF

Fabien Didier

Directeur de mission Audit interne, Ex Directeur pilotage et performance RH, EDF

Axelle Duclos

Responsable innovation sociale, Amundi

Xavier Ducreux

Adjoint au directeur de l'Administration du personnel, Chef de cabinet IT, Banque de France

Corinne Galichère

Global Head of People Development & Digital HR, Vinci

Yolaine Hardy

Responsable pilotage et valorisation des données, RATP

Antoine Herlin

Dirigeant, LucidForecast

Laurence Houdeville

Cheffe de la mission numérique, Direction générale des collectivités locales (DGCL) - Ministère de l'Intérieur

Joséphine Hurstel

Directrice adjointe du Conseil de l'intelligence artificielle et du numérique

Juliette Idrac-Augier

Head of HR communications and D&I networks, Vinci

Karine Jullien

Chargé de mission RH, CEA

Hervé Lanouzière

Directeur de l'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Stéphane Lapierre

Directeur des systèmes d'information relation client, Digital et Data

Mounia Latrech

Chief Data Officer, Groupe RATP

Christophe Le Ligné

Vice-Président R&D Groupe, Valeo

Emilie Lepareur

Worldwide Recognition & Rewards Director, Dassault Systèmes

Frédérique Offredi

Cheffe de projet RH, Crédit Mutuel Alliance Fédérale

Benoit Marichal

Lead Data Strategist, Groupe RATP

Laura Marques

Directrice des relations sociales, Amundi

Nicolas Mialhe

Co-founder & CEO, PRISM Eval

Joïakine Mimassi

Global G&A Functions Organization Business Partner,
Director, Dassault Systèmes

Raoul Montel

Responsable Programme DATA - IA RH, RATP

Antoine Moreau

Responsable Data et Reporting au sein de la DRH, RATP

Pierre Plouzennec

Prospectiviste, Michelin

Valérie Sagnol

Directrice Politique Industrielle et performance
sociale, Groupe SNCF

Sebastien Samuel

Co Fondateur L1 Earth et ancien VP Supply Chain
Transition and Business Development chez
Renault Group

Anastasia Stasenko

CEO / Co-founder, pleias

Isabelle Thouzery

DGA - Direction Générale des Ressources Humaines,
Banque de France

Morgane Vidal

VP HR Learning, Renault

**Représentants de salariés
et d'associations interrogés****Nicolas Blanc**

Secrétaire national à la transition économique,
CFE-CGC

Bruno Clément-Ziza

Directeur à l'AFEP

Luc Mathieu

Secrétaire national politiques économiques, CFDT

Laurence Matthys

Chargée de missions transverses, CFE-CGC
Confédération

Charles Parmentier

Secrétaire confédéral Transformations du travail, CFDT

**Nous remercions les managers
qui ont pris sur leur temps
pour témoigner et contribuer
aux focus groups qui ont rendu
cette étude possible :**

Alice

Anne

Anne-Solène

Antoine

Arnaud

Axelle

Bastien

Benoit

Bob

Brice

Cédric

Clara

Constance

Corrine

Damien

Emilie

Fabien

Fabien

Flora

Frédérique

Hélène

Hervé

Isabelle

Jean

Jean-Charles

Jean-François

Joel

Karine

Lakhdar

Laurent

Ludovic

Ludovic

Malika

Marc

Marie

Martial

Marwan

Morgane

Nelly

Pascale

Perrine

Philippe

Pierre

Rami

Raoul

Sébastien

Simon

Thomas

Timothée

Valérie

Valérie

Vincent

Xavier

Yara

Yolaine

Un merci particulier à Nicolas, Camille,
Gervais pour leur regard et à l'équipe :
Karine, Marie, Sullivan, Nelson et Émilie.

Soixante managers de terrain, dix-sept DRH ou dirigeants et une conviction commune : l'IA transforme le travail de l'intérieur de façon imprévisible, métier par métier, tâche par tâche.

Alors que le débat public est saturé de projections sur l'emploi, cette étude cherche à comprendre ce que l'IA change vraiment au travail, considérant qu'il est plus utile aujourd'hui de se faire une idée précise de ces redécoupages que d'entrer dans ces batailles de chiffres.

En prenant en charge l'exécution, répondant par le plus probable, l'IA déplace la valeur vers « l'infiniment improbable » dont est capable l'Homme selon Hannah Arendt : juger, assumer une responsabilité, transmettre. Mais elle fragilise simultanément les conditions mêmes de ce jugement, en érodant les compétences qu'elle remplace et en court-circuitant la transmission qui se faisait naturellement. Dans le même temps, le discernement et la responsabilité deviennent de plus en plus centraux, mais sont invisibles quand tout va bien.

C'est la tension centrale que cette étude explore, à partir de témoignages de terrain. Comment lire ce que l'IA fait vraiment au travail, au-delà des gains de productivité affichés ? Comment préserver ce qu'elle ne peut pas faire ? Et comment construire une gouvernance qui parte du travail réel au plus près des transformations de l'IA ?

Le vrai clivage n'est pas pour ou contre l'IA, mais entre déterminisme technologique et volontarisme. Cette étude aboutit à un Manifeste de neuf engagements, formulés collectivement par les dirigeants signataires, pour que l'avenir du travail reste un choix humain.

Le Projet Sens, collectif de DRH et dirigeants engagés sur le sens au travail, poursuit avec cette étude sa mission d'analyse des grandes transformations du travail. Cette étude sur l'IA fait suite à deux précédentes publications, sur le sens au travail et sur l'impact du télétravail sur les managers

Jean-Baptiste Barféty est le fondateur du Projet Sens. Ancien élève de l'ENA, membre de l'Inspection générale des affaires sociales et directeur de recherche au Collège des Bernardins sur le travail.

Laura Chaubard est la directrice générale de l'École Polytechnique, elle est titulaire d'un doctorat d'algorithmique à l'Université Paris Diderot.

Jean-Dominique Senard est le président du conseil d'administration de Renault Group après avoir dirigé le Groupe Michelin.

www.Projet-Sens.fr

contact@projet-sens.fr