



Amplifier l'apprentissage organisationnel par l'IA générative : une boussole pour naviguer dans la complexité ?

Auteurs

Florent Grisaud-Verrier – Directeur Learning Deloitte France

Thierry Bonetto – ancien Directeur Learning Danone, fondateur de LearningFutures.

L'IA générative s'immisce dans nos organisations à une vitesse qui challenge notre capacité collective à en anticiper les implications. Son adoption fulgurante traduit un appétit manifeste pour l'augmentation cognitive, mais soulève en même temps un paradoxe frappant. Cette technologie, censée amplifier notre apprentissage, peut aussi l'affaiblir. D'un côté, elle démocratise l'accès à la connaissance et accélère la résolution de problèmes. De l'autre, les premières recherches en neurosciences alertent sur une « dette cognitive » croissante, tandis que les hallucinations et les *deepfakes* générés par l'IA créent de nouveaux risques de désinformation. Cette dualité n'est pas un simple effet secondaire à corriger : elle constitue le cœur même de cette révolution.

L'IA marque ainsi un divorce inédit entre la capacité à résoudre des problèmes et les compétences nécessaires pour y parvenir. Nous ne sommes plus face à l'adoption d'un outil, mais à une transformation profonde de nos modes de cognition collective. La véritable question n'est plus de savoir s'il faut adopter l'IA générative, mais comment l'intégrer de manière à renforcer, plutôt qu'à réduire, l'intelligence et les qualités humaines, ainsi que les dynamiques d'apprentissage.

Résoudre ce paradoxe représente pour les entreprises un levier décisif d'avantage concurrentiel : la capacité à exploiter le potentiel de l'IA générative tout en préservant et développant leurs compétences d'apprentissage profond, en écho aux travaux de Peter Senge¹ sur l'organisation apprenante. Dès lors, nous avons besoin d'une « boussole » pour naviguer dans les transformations induites par l'IA générative et ses conséquences sur les individus, les équipes et les organisations ?

Les deux faces du paradoxe : ce que l'expérience nous apprend

¹ Peter Senge, Directeur du Center for Organizational Learning du MIT Sloan School of Management – “La 5ème Discipline” (1990)

En 2025, 71% des entreprises utilisent régulièrement l'IA générative dans au moins une fonction métier, contre seulement 34% en 2023². Cette adoption massive s'accompagne de gains mesurables qui se manifestent quotidiennement dans nos organisations.

Les bénéfices en matière de productivité sont tangibles – même si ce n'est pas encore le cas en matière de création de valeur. Une étude menée sur 5 179 agents de service client révèle des améliorations de performance de 14% en moyenne, avec un impact particulièrement marqué de 34% pour les collaborateurs novices.³ Les données de **retour sur investissement (ROI)** confirment cette tendance: selon Deloitte (2024), **74% des répondants** rapportent que les initiatives GenAI déployées en entreprise atteignent ou dépassent les attentes de ROI⁴. L'IA générative permet donc d'augmenter la capacité des organisations et des individus à être plus performants en les assistant dans leurs tâches quotidiennes, et en générant davantage de connaissances.

En matière de développement des compétences, l'IA générative transforme fortement le domaine de la formation professionnelle que ce soit dans l'anticipation et l'analyse des besoins, la production de ressources de formation ou encore l'expérience d'apprentissage : elle permet par exemple aux équipes Learning de personnaliser à l'échelle les plans et contenus de formation, tout en renforçant l'engagement des collaborateurs. Des outils comme Synthesia ont permis aux concepteurs pédagogiques de réduire de significativement le temps de conception de modules de formation grâce à l'utilisation d'avatars réalistes, tandis que l'Assistant IA d'Articulate, logiciel de production de modules de formation, promet une production plus rapide qu'avec les méthodes traditionnelles.

Cette automatisation n'empêche pas la pertinence des contenus, au contraire elle l'amplifie grâce à une personnalisation fine. Des plateformes de digital learning intelligentes comme Didask ou Docebo exploitent les données d'apprentissage pour ajuster en temps réel le parcours de chaque apprenant, délivrant un *adaptive learning* véritablement individualisé à des milliers de collaborateurs simultanément.

L'IA générative favorise également une immersion conversationnelle et un apprentissage continu "*in the flow of work*" (en situation de travail). L'apprentissage prend la forme d'une discussion interactive avec des tuteurs virtuels disponibles à tout moment, permettant une formation just-in-time contextualisée aux tâches quotidiennes, intégrant ainsi l'apprentissage dans l'écosystème complet de l'organisation.

Cependant, l'essor de l'IA générative et son intégration rapide dans nos pratiques quotidiennes révèle également une série de défis qui touchent au cœur même de notre rapport à la connaissance et à l'expérience. Entre désinformation, sur confiance, appauvrissement cognitif et standardisation des décisions, l'expérience collective nous oblige à interroger la manière dont nous validons, approprions et transmettons le savoir à l'ère de l'automatisation cognitive.

Les hallucinations de l'IA, lorsqu'elle propose des résultats qui semblent probables mais sont erronés, oscillent entre 1 et 30%⁵ pour les tâches de synthèse textuelle. Plus préoccupant, l'étude Stanford Legal (2024) révèle que les modèles de langage généralistes hallucinent dans 58 à 82% des requêtes juridiques, créant des risques de conformité majeurs⁶. Ces résultats erronés posent problème, d'autant que nous observons une tendance humaine paradoxale à accorder plus de confiance aux réponses de

² McKinsey, *The state of AI: How organizations are rewiring to capture value*, March 12, 2025

³ *Generative AI at Work*, Erik Brynjolfsson, Danielle Li & Lindsey R. Raymond

⁴ The State of Generative AI in the Enterprise, 2024 year-end Generative AI report, Deloitte, 2024

⁵ <https://www.vectara.com/blog/correcting-hallucinations-in-large-language-models>

⁶ AI on Trial: Legal Models Hallucinate in 1 out of 6 (or More) Benchmarking Queries, Stanford, <https://hai.stanford.edu/news/ai-trial-legal-models-hallucinate-1-out-6-or-more-benchmarking-queries>

l'IA qu'à celles de nos collègues : sans doute parce que l'IA non seulement a beaucoup plus de connaissances que nous - même si une partie n'est pas fiable - mais aussi se met à « parler comme nous » - d'où le phénomène d'anthropocentrisme, c'est-à-dire l'illusion que l'IA fonctionne comme nous, dont parle Emeric Lopez⁷. Et ce phénomène tend à saper la construction d'une compréhension collective fiable.

L'utilisation courante révèle un "effet ghostwriter" problématique : les utilisateurs peinent souvent à expliquer ou défendre les solutions proposées par l'IA, révélant un apprentissage superficiel. Ils développent une illusion de maîtrise en s'appropriant les résultats de travaux dont ils ne sont pas réellement les auteurs. Cette situation contrevient directement au développement authentique des compétences individuelles : en effet, ce sont souvent les tâches « de base » - celles que l'IA réalise vite et bien - qui forment les réflexes, la logique, l'expérience critique ; le risque est alors d'atrophier les « muscles cognitifs », de développer insuffisamment les compétences fondamentales permettant de nous préparer aux situations plus complexes ou imprévues.

La diminution des capacités cognitives due à l'usage récurrent de l'IA générative est inquiétante. Une étude du MIT menée sur 54 participants pendant quatre mois nous alerte. Sur l'ensemble des participants de l'étude, électroencéphalogramme à l'appui, les chercheurs observent une réduction significative de la connectivité cérébrale lors d'usage de ChatGPT⁸. Les participants manifestent un "*sous-engagement cognitif*" et des difficultés à citer leur propre travail produit avec assistance IA. Cette "dette cognitive" s'inscrit dans un phénomène plus large identifié par la recherche sur les "demandes métacognitives élevées" imposées par l'IA générative aux utilisateurs.

Ces observations amènent notamment à questionner l'évolution des collaborateurs des stades « junior » à « expérimenté ». En effet, 50% des jobs d'entrée des « cols blancs » pourraient être éliminés dans les 5 ans⁹. Mais mécaniser les tâches courantes grâce à l'IA nous prive d'entraînement à l'exercice du jugement, et ne nous prépare pas à traiter les imprévus ou les cas exceptionnels : en d'autres termes, peut-on être expérimenté sur une compétence professionnelle clé – et donc « critique » sur les suggestions de l'IA - si l'on n'est pas passé par la case « junior » ?

Enfin, même lorsque les résultats sont pertinents, nous courrons un risque de standardisation des décisions. Si tous les managers s'appuient sur les mêmes outils et sources d'IA, nous risquons une homogénéisation de la pensée managériale, une « *production industrielle de médiocrité* »¹⁰, et la perte de cette capacité humaine précieuse à générer *des idées improbables mais pertinentes*¹¹, ou encore le traitement des cas particuliers, qui font la richesse des « Ressources Humaines ».

Face à ces paradoxes, comment se doter d'une boussole pour utiliser l'IA générative de façon « responsable » et vertueuse pour le développement de l'intelligence humaine ? L'une des clés se trouve peut-être dans la relecture, à l'ère de l'IAG, des « cinq disciplines de l'organisation apprenante » théorisées par Peter Senge.

⁷ AI National Initiative & Social Impact Director chez Microsoft

⁸ Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task, MIT, <https://arxiv.org/abs/2506.08872>

⁹ Dario Amodei- chercheur et entrepreneur américain en intelligence artificielle

¹⁰ Gaspard Koenig "Comment ChatGPT grille notre cerveau »

¹¹ Laurence Devillers : « L' IA Ange ou Démon »(Cerf)

Niveau Individuel : L'IA pour augmenter la maîtrise personnelle et challenger nos modèles mentaux

La **maîtrise personnelle**, première discipline de Senge, trouve dans l'IA générative un allié puissant à condition de l'utiliser avec discernement. L'IA excelle dans l'automatisation des tâches répétitives et à faible valeur ajoutée, nous libérant du temps pour nous concentrer sur des activités plus riches de sens et de créativité. Cette libération cognitive permet de se recentrer sur l'essentiel : l'exploration de notre vision personnelle, l'alignement de nos actions avec nos valeurs profondes, et notre engagement pour apprendre nourri par la tension entre notre vision et la réalité.

Sur ce chemin, l'IA peut aussi servir de « tuteur personnel » - ou « jiminy cricket » : analyser nos schémas de comportement et nous offrir un retour d'information et des pistes de réflexion, que ce soit sur nos performances ou nos plans d'action, et en particulier notre plan de développement des compétences. Contrairement à un manager humain, sujet à ses biais, un coach virtuel alimenté par l'IA évalue nos actions sur la base de données factuelles, délivrant un feedback impartial – même si « brut » ... et nécessitant donc d'exprimer notre esprit critique, ainsi que nos intuitions et nos désirs. Ces coachs numériques ne remplacent évidemment pas un coach humain, mais permettent de démocratiser le questionnement réflexif, en étant disponibles potentiellement pour chacune et chacun, en permanence, comme un entraîneur personnel qui fournit des conseils en continu.

La clé réside toutefois dans la préservation de la séquence d'apprentissage : travailler d'abord seul sur un problème, puis utiliser l'IA pour challenger et enrichir la réflexion. Cette approche garantit que nous mobilisons nos neurones en amont – phase indispensable à l'apprentissage en profondeur – tout en bénéficiant ensuite de l'augmentation technologique. Comme le souligne Senge dans une réflexion contemporaine (2023) : "Si ChatGPT peut écrire tous les articles, pourquoi s'embêter à apprendre à écrire ?"¹² La réponse réside dans la distinction entre apprentissage par contrainte externe et apprentissage par curiosité intrinsèque. Le second, guidé par l'épanouissement personnel, requiert un engagement que l'IA ne peut simuler à notre place.

Plus largement, à l'heure où la délégation progressive de nos savoir-faire à l'IA nous amènera inexorablement à les perdre, il paraît important de cultiver notre capacité à apprendre – parfois appelée « learning agility » - et de développer notamment les compétences que nous considérons devoir faire partie de notre identité professionnelle. En pratique, cela veut dire réfléchir à quelles activités nous choisissons de déléguer à l'IA, en ayant conscience que nous perdrons rapidement la capacité à les mener en autonomie, et quelles activités nous choisissons de pratiquer « seuls » ou en hybridation, mais en y mettant l'effort nécessaire, pour développer le niveau de compétences que nous visons.

Cela est particulièrement vrai pour les « experts », dotés de compétences rares – et donc que l'on peut perdre plus facilement : l'expertise est d'une part hautement contextualisée – alors que l'IA n'a pas de contexte ; d'autre part elle peut être vue comme un processus de résolution de problèmes nouveaux et complexes, et non pas comme une somme de savoirs ou savoir-faire que l'IA peut apporter ; enfin l'expertise est souvent collective, les experts se nourrissant de leurs réseaux professionnels.

Dès lors, il s'agit de choisir nos domaines d'expertise actuels et futurs, et pourquoi pas consacrer une partie du temps gagné en productivité grâce à l'IA pour des rituels de maîtrise personnelle ?

¹² Peter Senge on the meaning of learning in the age of AI – an exclusive interview, <https://english.cw.com.tw/article/article.action?id=3492>

Pour challenger nos **modèles mentaux**, deuxième discipline fondamentale de Senge, l'IA présente des capacités remarquables. Elle peut adopter différentes perspectives sur un même problème, jouer l'avocat du diable, ou nous confronter à des points de vue que nous n'aurions jamais envisagés. Il suffit de lui demander explicitement d'être disruptive, de sortir du cadre que nous lui donnons.

Une approche particulièrement efficace consiste à demander explicitement à l'IA d'identifier nos biais implicites et de mettre en lumière les croyances sous-jacentes de notre raisonnement. L'IA peut faire office de miroir cognitif : grâce à sa faculté de méta-analyse, elle détecte dans nos arguments les postulats que nous considérons peut-être à tort comme évidents, les données manquantes ou les perspectives alternatives négligées. L'IA générative peut servir de partenaire de réflexion, capable d'explorer plusieurs angles sans parti pris et de poser les questions dérangeantes que nous aurions tendance à éviter.

L'IA excelle également dans la simulation de débats contradictoires : on peut parler « d'IA de confrontation », comme le suggère Jean Roch Houllier, Directeur des Opérations Learning & Digital chez Safran University. Un modèle de langage peut en effet adopter différentes perspectives sur un même problème : jouer l'avocat du diable, défendre la thèse opposée avec autant de vigueur que notre propre position, ou nous confronter à des points de vue inexplorés. On peut lui demander de présenter simultanément les arguments les plus convaincants pour et contre une position donnée, nous forçant à adopter une réflexion plus nuancée. Cette capacité à tenir un discours alternatif sans crainte de déplaire crée un espace d'exploration intellectuelle sécurisé où nos idées peuvent être passées au crible de la contradiction.

L'usage créatif de l'IA pour générer des alternatives constitue un levier précieux. En lui demandant de proposer plusieurs approches différentes pour résoudre un même problème – c'est-à-dire à ne pas se contenter de la première réponse de l'IA - ou d'imaginer les objections que pourraient formuler des experts de divers domaines, nous élargissons considérablement notre terrain d'exploration. Sur des thèmes d'importance, il peut être aussi utile d'utiliser deux IAs – et pas une seule – afin d'ouvrir le champ des possibles. Une fois que l'IA aura servi de catalyseur pour briser la pensée linéaire, l'esprit humain peut alors se concentrer sur l'évaluation critique de ces options, faire appel à son intuition, et décider de l'option ou de la synthèse finale.

Pour challenger nos modèles mentaux grâce à l'IA générative, il est nécessaire, au niveau individuel, d'adopter une forme « d'hygiène cognitive »¹³ fondée sur le développement de nos capacités critiques. Cela implique de comprendre les limites et les biais des modèles d'IA, de cultiver des réflexes de vérification et de préserver son autonomie de jugement, afin d'utiliser l'IA générative de manière réfléchie.

Dans cette perspective, l'IA générative peut amplifier notre développement personnel et questionner véritablement nos automatismes de pensée. Elle devient ainsi un catalyseur de croissance individuelle. Mais la transformation organisationnelle ne saurait se réduire à l'addition de progrès individuels : le véritable enjeu réside dans les dynamiques collectives. La question centrale est alors de savoir comment l'IA peut enrichir la vision partagée, stimuler l'apprentissage en équipe et nourrir la pensée systémique, sans appauvrir la richesse des interactions humaines.

¹³ Andy Clark , Extending Minds with Generative AI, Nature, 2025, <https://www.nature.com/articles/s41467-025-59906-9>

Niveau Equipe : L'IA, la vision partagée et l'apprentissage collectif : évolution du rôle des managers

La **vision partagée**, autre discipline de Senge, est particulièrement puissante au niveau des équipes : fonctions, départements ou équipes opérationnelles. Elle se nourrit traditionnellement d'analyses stratégiques : évolution du secteur, attentes des clients – externes ou internes –, compétition – voire stratégie des concurrents et potentiels nouveaux entrants –, SWOT, benchmarks, etc. afin d'aider l'équipe à se forger une vision de ce qu'elle a envie de réussir ensemble à un horizon donné. Cette pratique trouve dans l'IA générative une opportunité d'être à la fois plus rapide et plus riche, et ainsi d'enrichir les débats stratégiques ... tout en prenant soin de vérifier les sources, de ne pas prendre pour « argent comptant » toutes les informations partagées, et de se donner les moyens de vérifier les hypothèses les plus structurantes.

Mais la « vision partagée » doit aussi se nourrir des visions individuelles, et de la capacité des femmes et des hommes à imaginer des « possibilités », c'est-à-dire des futurs souhaitables et non nécessairement probables, en laissant la place à l'intuition et la créativité. En effet, au plan stratégique, la compétitivité dépend souvent de la capacité de différenciation, c'est-à-dire de « penser différemment » que la concurrence, comme l'a montré Jules Goddard¹⁴. Si l'IA peut être utilisée pour suggérer des pistes alternatives, peut-on uniquement se reposer sur les réponses « standard » et basées sur le passé que l'IA peut donner ? Ne vaut-il pas mieux exercer sa responsabilité de manager ou d'équiper pour imaginer une solution distinctive ?

C'est ainsi le rôle des managers de construire et animer la vision, en inspirant les équipes et en mobilisant leurs intelligences, afin de dessiner le futur que nous avons l'ambition de réaliser ensemble.

La vision partagée ouvre tout naturellement la réflexion sur les modes d'organisation du travail et les compétences pour la réaliser. Le « nouveau manager » doit répondre à une double question :

- Quelles activités devraient être automatisées ou « augmentées » par l'IA, et quels domaines devraient rester pilotés par des collaborateurs « humains », afin soit de profiter des qualités distinctives – comme l'intuition ou la transversalité-, soit de maintenir et développer les compétences clés que l'équipe doit pouvoir maîtriser (la délégation à l'IA menant, comme indiqué plus haut, à la perte de ces compétences) ; soit enfin soit pour limiter l'impact négatif en termes par exemple de remplacement des jobs ou d'engagement ;
- Comment orchestrer l'activité avec une équipe hybride de collaborateurs et d'Agents IA ?

On touche déjà l'importance croissante que le manager doit apporter à l'élément humain, dans un contexte « augmenté » par l'IA. Cette importance est renforcée par une seconde préoccupation : pour être performante, une équipe a certes besoin d'une vision partagée, mais aussi de principes d'engagement et d'interdépendance : c'est ce que Google a montré à l'occasion du projet « Aristote », en mettant en évidence le facteur critique de sécurité psychologique ; ou plus récemment Cécile Dejoux avec le modèle des 5 « R » : Rôle, Rites, Règles, Respect, Reconnaissance¹⁵ - en mettant aussi l'accent sur la valeur ajoutée de savoir révéler et gérer les talents et les fragilités de chacune et chacun, afin de renforcer la performance d'équipe dans un monde complexe.

Le manager de demain sera donc celui qui :

- Inspire et anime des visions distinctives et porteuses de sens, bâties à la fois sur les data et l'intuition des membres de l'équipe,

¹⁴ Jules Goddard, « Uncommon Sense, Common Nonsense »

¹⁵ Cécile Dejoux, « Management par le Care » (FUN-MOOC)

- Amplifie l'intelligence collective et hybride Humains - IA, en orchestrant de façon transversale les apports de tous ;
- Cultive les conditions d'une collaboration unique permettant à l'équipe de vivre l'adage bien connu : « *ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait* ».

Ce sont effectivement de telles conditions qui permettent d'activer une autre des « disciplines » selon Senge : **l'apprentissage en équipe** : celui-ci repose sur la maîtrise du dialogue et de la discussion pour développer la capacité à créer les résultats désirés, en mobilisant l'intelligence collective.

L'IAG va être là encore un outil puissant pour optimiser les réunions d'équipe : en automatisant par exemple la production de compte rendus et de prochaines étapes, source de gain de temps ; ou plus qualitativement en servant de « compagnon » pour améliorer le travail collectif : on peut imaginer par exemple une IA qui enregistrerait les conversations lors de chaque réunion d'équipe, et partagerait en « mode meta », en fin de réunion, les ingrédients facilitants et des suggestions d'amélioration pour améliorer le « growth mindset » - ou « mentalité de croissance » - de l'équipe.

La coopération au sein des équipes et entre les équipes, va être elle aussi « augmentée » grâce aux systèmes d'IA agentique pouvant planifier et prendre des mesures de manière autonome : notamment des « passages de relai » entre les membres d'une équipe, ou entre différentes équipes. Gartner prévoit que d'ici 2028, au moins 15 % des décisions professionnelles quotidiennes seront prises de manière autonome grâce à l'IA agentique - contre 0 % en 2024. Le rôle traditionnel de « coordinateur » du manager devrait ainsi s'appauvrir, comme le suggère la recherche récente de Manuel Hoffmann.

Pour autant, coopération et optimisation du travail en équipe ne veut pas dire apprentissage : à la question *“l'IA remplace-t-elle le besoin d'apprentissage entre pairs”*, ChatGPT répond : « *L'IA a des connaissances, les humains ont de l'expérience ; l'IA accélère l'apprentissage, le peer-learning l'approfondit* » ou encore « *l'IA ne change pas les comportements, l'humain oui* ».

En termes d'apprentissage en équipe à l'ère de l'IAG, le manager sera de plus en plus challengé comme « superviseur technique » : une récente étude dans le secteur technologique de Manuel Hoffmann, professeur à Harvard¹⁶, suggère que dans un environnement où les réponses sont facilement accessibles via l'IA, les collaborateurs sont plus autonomes, et ont donc moins besoin du manager pour apporter des réponses. Pour garder une légitimité professionnelle, il devra sans doute développer une ou plusieurs expertises dans les domaines vitaux de son équipe – ou organiser leur développement dans l'équipe - afin de challenger ses collaborateurs dans leurs travaux, leurs réflexions, et leur utilisation de l'IA.

Le rôle de « facilitateur » du manager, déjà observé dans certaines organisations, deviendra aussi plus important dans un contexte où les équipes utilisent régulièrement l'IA : pour multiplier les occasions de travailler et apprendre ensemble, et enrichir, sur le fond comme dans ce que l'on nomme souvent « l'expérience employé », le travail en autonomie. Car gardons en tête que **l'IAG ne produit pas de compétences ...** alors que les équipes le peuvent.

Ce rôle de facilitateur vise à :

- Susciter la connaissance et l'appréciation mutuelle pour pouvoir s'entraider et profiter des forces et spécialisations de chaque équipier ;
- Développer la collaboration au sein et entre les équipes ;
- Faire grandir les talents et expertises de son équipe : en stimulant l'esprit critique, en incitant les équipiers à challenger les apports de l'IA et la façon de l'utiliser, en proposant un cadre d'expérimentation « test & learn. Une partie du temps de productivité libéré grâce à l'IA pourrait être utilisé pour intégrer des temps d'apprentissage, et ménager la charge cognitive.

¹⁶ «How AI is redefining managerial roles”, HBR Juillet-Aout 2025

Au fond, le manager aura à mettre un accent plus fort sur le collectif et les relations humaines : un aspect de la vie professionnelle – et personnelle - d'autant plus important à l'ère de « l'affective computing », c'est-à-dire de la mise au point d'agents IA capables de reconnaître et simuler des émotions humaines. Si ces dispositifs ont un côté positif visant à faciliter l'engagement, ils recèlent un « côté obscur » aussi inquiétant que le risque de diminution des capacités cognitives, cette fois au niveau de l'intelligence émotionnelle :

- Brouillage relationnel et comportemental : l'IA ne reposant que sur des modèles réducteurs en comparaison avec la perception humaine du monde qui nous entoure, nous courons le risque d'obscurcir la « vraie » nature de l'IA, et de construire des idées fausses sur ses capacités et limites ;
- En cas d'utilisation répétée de l'IA conversationnelle pour répondre positivement à nos émotions ou nos besoins de réconfort, nous courons aussi le risque de ne plus autant développer notre intelligence émotionnelle, voire d'éviter les interactions humaines qui nous semblent difficiles, et dont on apprend tellement ! On sait par exemple que chez les personnes âgées, une dépendance prolongée à l'IA pour le soutien émotionnel peut affaiblir les liens familiaux et la perception des responsabilités familiales.

Les zones d'ombre mentionnées ci-dessus amènent à poser la question plus systémique des conditions d'intégration de l'IAG dans nos organisations.

Niveau Organisation : quelle société humaine choisissons-nous de créer ?

Nous ne sommes qu'aux prémices de la révolution de l'IA et de l'Agentique. Aussi est-il difficile d'apporter des réponses, et il nous semble plus juste de poser des questions, avec une **pensée systémique** - la 5^{ème} discipline de Peter Senge –, c'est-à-dire en regardant les organisations comme un système vivant dont les éléments sont en interaction. Cette perspective nous impose de dépasser la simple implémentation technologique pour engager une réflexion stratégique sur le monde du travail que nous souhaitons bâtir. Les choix que nous faisons aujourd'hui ne sont pas de simples ajustements opérationnels ; ils dessinent l'ADN des organisations de demain, leur robustesse¹⁷, leur capacité d'innovation et leur pacte social avec les collaborateurs. Ignorer cette complexité au profit de gains de productivité à court terme reviendrait à naviguer sans cap dans une transformation qui exige, plus que jamais, une vision et une intention claires.

Le premier impératif, et le plus fondamental, est d'assurer que la conception des systèmes IA respecte les valeurs humaines. Cela va bien au-delà de la simple conformité réglementaire et en particulier de la protection des données. Il s'agit d'intégrer activement des principes d'éthique, de transparence et d'équité au cœur même des algorithmes : d'autant plus que l'IA va permettre l'intégration plus forte de l'apprentissage « dans le processus de travail » : par exemple en embarquant dans le dispositif des centres d'appel, grâce à l'IA, un support en amont d'un échange client, et un feed-back et des suggestions après cet échange avec un client.

La fonction Learning & Développement a ici un rôle inédit à jouer : celui de passer d'un statut de consommateur de technologies à celui de partenaire stratégique dans leur conception et leur acquisition. Elle doit porter la voix de l'apprentissage humain et s'assurer que les outils choisis ne se contentent pas de fournir des réponses, mais qu'ils stimulent la réflexion, encouragent la curiosité et

¹⁷ Olivier Hamant : Antidote au culte de la performance

intègrent des mécanismes qui aident l'utilisateur à apprendre de ses interactions avec la machine ; cela peut passer notamment par l'éducation des concepteurs - voire des dirigeants - sur les « humanités » ? L'objectif ici est de s'assurer que l'IA augmente l'intelligence humaine, et non qu'elle s'y substitue paresseusement.

Parallèlement, l'intégration de l'IA doit être contrebalancée par un développement délibéré de l'esprit critique et de l'intelligence émotionnelle. Dans un monde où l'information est abondante et instantanée, et où les réseaux sociaux influencent notre accès à l'information – voire permettent à des minorités d'amplifier considérablement leur chambre d'écho – l'une des compétences les plus précieuses devient la capacité à questionner, à distinguer faits et opinions à douter et à évaluer la pertinence d'une source. Les organisations doivent institutionnaliser des pratiques qui cultivent les facultés qui ont fait la survie de l'Homme dans le passé : capacités cognitives et de raisonnement, curiosité et innovation, intuition, collaboration, connections humaines. Cela peut prendre la forme de "moments sans béquille", des espaces de travail ou des phases de projet où l'usage de l'IA est volontairement limité pour forcer le recours au raisonnement pur, au débat contradictoire et à la collaboration humaine. En encourageant activement les relations interpersonnelles et la sérendipité, on préserve les collisions d'idées inattendues que les systèmes optimisés par l'IA ont tendance à éliminer, mais qui sont pourtant le terreau de l'innovation véritable.

Se pose ensuite la question cruciale de l'engagement et du sens au travail. Le paradoxe de l'automatisation est qu'elle cible souvent des tâches qui, bien que routinières, procuraient un sentiment de maîtrise et de contribution tangible. Si l'IA s'empare de ces activités, il est de la responsabilité de l'organisation de redéfinir la valeur et la nature même des rôles. Le temps libéré par l'IA ne peut être vu comme un simple gisement de productivité supplémentaire. Il doit être consciemment réinvesti dans des domaines qui enrichissent l'expérience collaborateur, et impulsent des pratiques de maîtrise personnelle, comme indiqué plus haut : plus de temps pour le mentorat, pour l'exploration créative, pour la relation client ou pour l'apprentissage de nouvelles compétences. Cela exige une refonte des indicateurs de performance, passant d'une mesure de l'activité à une valorisation de la curiosité, de l'expérimentation et de l'impact qualitatif.

De plus, il est fondamental de protéger les parcours de développement de l'expérience professionnelle. Comme évoqué au début, l'expertise ne naît pas d'une illumination soudaine grâce à l'accès à des connaissances ou des savoir-faire nouveaux, mais de l'accumulation d'expériences, souvent sur des tâches fondamentales qui constituent les "gammes" d'un métier : si un chef de projet junior délègue systématiquement à l'IA la planification, la rédaction et le suivi, il ne construira jamais l'intuition et la compétence profonde qui le transformeront en un senior capable de gérer l'imprévu ou de critiquer avec pertinence une solution proposée par la machine.

Deux questions critiques se posent donc aux entreprises : d'une part, celle des « compétences clés » à préserver et développer plus avant, dans un esprit d'innovation et d'amélioration continue, pour en faire des atouts distinctifs stratégiques durables : en prenant soin dans ce cas de ne pas déléguer à l'IA ce qui serait un facteur de perte de ces compétences. Ce questionnement est d'ailleurs vrai aux niveaux :

- Organisationnel : comme renouveau de la théorie des « core compétences »¹⁸ ?
- Individuel : quelles compétences clés nourriront mon identité professionnelle ? Sommes-nous à l'aube d'un nouveau « T-Shape » des compétences, combinant une ou plusieurs compétences « métier » visant l'expertise (un ou des « longs pieds »), plusieurs « petits pieds » « augmentés » par l'IA, et des compétences « transversales » pour collaborer avec d'autres spécialités humaines et agentiques.

La seconde question est celle des apprentissages : les organisations pourraient concevoir de nouvelles formes « d'apprentissages augmentés » où les seniors ne transmettent plus seulement un savoir-faire,

¹⁸ Gary Hamel & C.K. Prahalad : « Core Competence » Model

mais enseignent l'art de collaborer avec l'IA et de la challenger. Plus largement, l'éducation et la formation, dans les universités comme en entreprise-, pourrait se concevoir comme une combinaison systématique entre :

- L'acquisition de savoirs et savoir-faire essentiellement via une « connexion technologique » : apprentissage « artificiel », utilisation de la réalité augmentée, virtuelle ou mixte, etc.
- Le développement professionnel et personnel, via une « connection humaine » - en « boostant » notamment l'apprentissage entre pairs

Pour finir, ces réflexions convergent vers un choix de société sur l'évolution des emplois. La technologie n'est pas une fatalité ; elle est le reflet de nos décisions. Le chemin n'est pas tracé entre une redondance superficielle, où humains et "robots" cohabitent dans des rôles appauvris, et une redondance profonde menant à la suppression d'emplois. Il existe une troisième voie : celle de la « collaboration » homme-machine ... au bénéfice des humains. Dans un monde guidé souvent par les seuls objectifs de productivité, il incombe aux dirigeants et aux DRH d'avoir le courage de poser des questions de fond et de distinguer ce qui est techniquement possible de ce qui est humainement et organisationnellement souhaitable pour le long terme.

L'IA générative, formidable accélérateur de performance, est aussi un puissant vecteur de standardisation de la pensée et d'atrophie de nos savoir-faire cognitifs et émotionnels. Ignorer cette dualité reviendrait à naviguer à l'aveugle, en subissant une transformation dont la « dette cognitive » pourrait annuler les gains de productivité. Dans cette nouvelle topographie, la première nécessité est de trouver notre Nord : c'est-à-dire l'objectif clair de piloter intentionnellement les effets de l'IA sur notre intelligence collective.

Pour nous orienter, nous proposons une boussole s'appuyant sur les cinq disciplines de Peter Senge, revisitées pour notre époque, et suggérant des pratiques concrètes qui aident à nous diriger vers notre Nord. Cette boussole nous guide à transformer la maîtrise personnelle en une hygiène cognitive active ; à faire de l'apprentissage en équipe un espace sanctuarisé pour le dialogue humain libéré par l'automatisation ; à utiliser l'IA comme un partenaire pour challenger nos modèles mentaux ; et à faire de la vision partagée un acte où le leadership et la responsabilité humaine reste l'arbitre final. Son objectif n'est pas de résoudre le paradoxe posé par l'IA générative mais à naviguer dans sa complexité, afin de construire intentionnellement une organisation où la technologie reste un puissant levier au service de l'ingéniosité humaine, et non son substitut.

