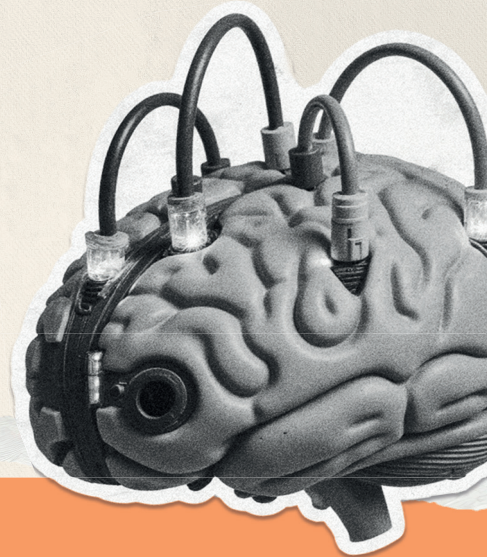




\*  
Pourquoi l'IA ne tient pas \*  
(encore) ses promesses en  
entreprise





# Présentation personnelle du livret



Pour comprendre l'approche de ce document, et pourquoi il a émergé, je pense qu'il est nécessaire de contextualiser un peu, ne serait-ce que mon parcours.

Je m'appelle Anthony, je suis docteur en sciences cognitives. Mon doctorat portait sur **les environnements d'apprentissage collaboratif : comment les gens apprennent ensemble, ce qui se passe quand on introduit un outil numérique dans un collectif, et pourquoi ça ne produit presque jamais les effets qu'on avait prévus**. J'ai passé des années à analyser des traces d'interaction, à modéliser des comportements de groupe, à comprendre comment la technologie transforme les dynamiques humaines ; pas en théorie, mais en observant ce qui se passe vraiment quand on met des outils entre les mains des gens.

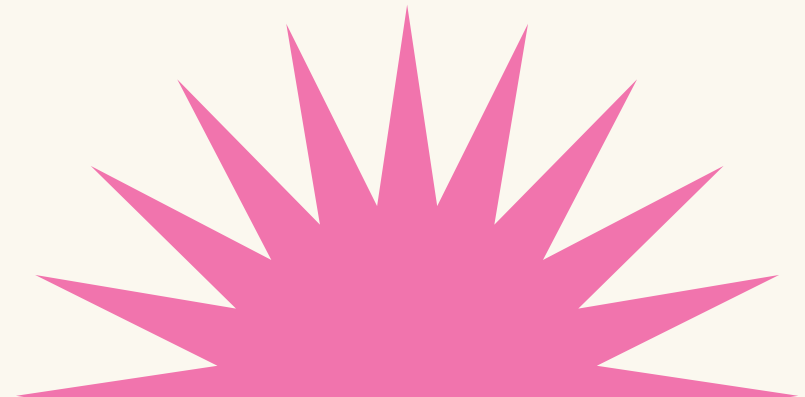
Quand l'IA générative est arrivée, j'ai fait ce que tout le monde a fait : je me suis émerveillé. Et puis, assez vite, j'ai commencé à reconnaître des schémas que j'avais déjà vus dans mes travaux de recherche. **L'outil qui promet de simplifier mais qui ajoute une couche de complexité. L'individu qui monte en compétence pendant que le collectif se désorganise. Le gain mesurable d'un côté, la dette invisible de l'autre.** Les mêmes dynamiques que j'avais étudiées dans les environnements collaboratifs numériques se jouaient, mais à une échelle et une vitesse incomparables.



**Aujourd'hui**, je forme des équipes et j'accompagne des organisations dans leur relation à l'IA. Pas seulement dans l'usage des outils, ça c'est la partie simple, mais dans ce qui se passe autour : les rôles qui bougent, les processus qui craquent, les rythmes qui s'emballent, le collectif qui se fragmente sans que personne ne s'en rende compte.

Ce livre blanc est né d'un constat de terrain. Mission après mission, je voyais le même décalage : des individus plus compétents, des équipes pas forcément plus efficaces. Des gains de productivité visibles, des coûts invisibles qui s'accumulaient. Et une conversation qui manquait partout, celle qui ne porte pas sur l'outil mais sur ce que l'outil change dans la façon dont les gens travaillent ensemble.

J'ai écrit ce document pour lancer cette conversation. Pas pour avoir raison sur tout (la vitesse d'évolution du sujet rend l'humilité obligatoire), mais pour proposer une grille de lecture qui manque dans le débat actuel. Une grille qui ne sépare pas la technologie de la cognition humaine, ni l'individu du collectif. Parce que c'est dans ces intersections que se jouent les vrais enjeux de la transformation en cours.



# À qui s'adresse ce document ?

Ce livre blanc a été pensé pour les personnes qui prennent des décisions sur la manière dont le travail s'organise : dirigeants, DRH, managers, responsables transformation ou innovation. Mais il s'adresse aussi aux collaborateurs qui vivent cette transformation de l'intérieur et cherchent à mettre des mots sur ce qu'ils observent.

Il ne suppose aucune expertise technique en IA. Il suppose un intérêt pour la manière dont les organisations fonctionnent réellement, pas seulement sur le papier.

# Ce que ce document n'est pas

Ce n'est ni un guide de prompts, ni un benchmark d'outils, ni un manifeste anti-IA (j'utilise l'IA quotidiennement et je forme les gens à bien s'en servir, tout en apportant toujours de la nuance quant à ses utilisations). C'est un document sur les transformations de l'organisation du travail à l'ère de l'IA : comment repenser les rôles, les processus, l'évaluation et la coordination pour que les gains individuels se traduisent en valeur collective durable.



# Introduction

l'illusion de la continuité

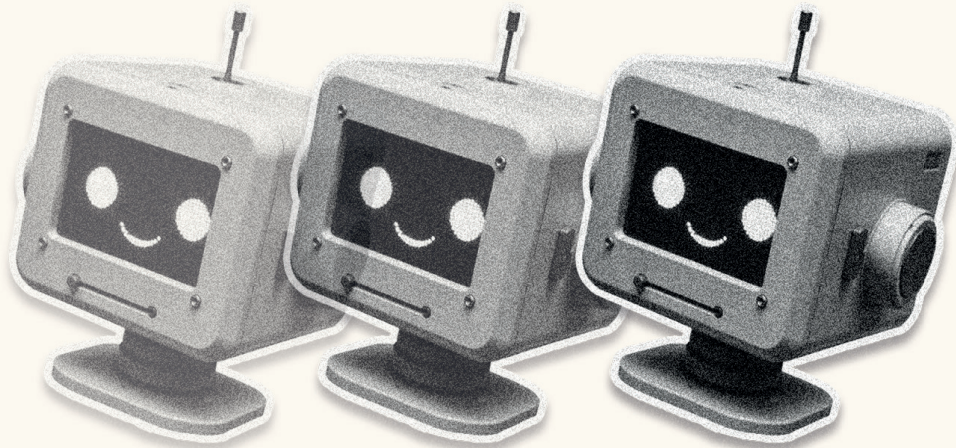


« Avec l'IA, on va enfin avoir plus de temps. »

C'est la phrase que tout le monde se répète. C'est aussi, pour l'essentiel, une histoire fautive. Non pas que l'IA ne tienne pas ses promesses techniques. Elle les tient, souvent au-delà des attentes. Le problème est ailleurs : les organisations dans lesquelles l'IA s'installe n'ont pas été conçues pour elle.

**Les processus ont été pensés pour un monde sans IA. Les rôles aussi.**

Les modes d'évaluation, les rythmes de travail, la manière dont l'information circule et dont les décisions se prennent, tout cela repose sur des hypothèses qui ne tiennent plus. On a ajouté un moteur de Formule 1 dans une voiture dont personne n'a changé le châssis, la direction ni les freins. Et on s'étonne que ça vibre.



# Le point aveugle

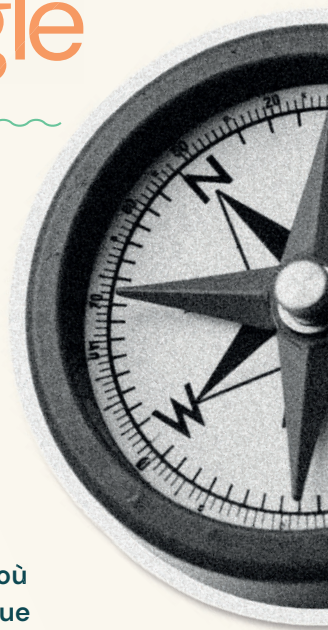
Il y a une raison pour laquelle le problème est si difficile à voir : il ne ressemble pas à un problème. Il ressemble à de l'engagement. Les gens travaillent plus, lancent plus de projets, produisent plus de livrables. Sur les dashboards, tout va bien.

Mais les dashboards ne mesurent pas la surcharge que le gain de productivité d'une personne transfère à une autre. Ils ne mesurent pas les espaces de réflexion qui ont disparu. Ils ne mesurent pas la fragmentation d'une équipe où chacun avance dans son couloir avec l'IA, sans que personne ne coordonne le collectif.

Les données les plus sérieuses disponibles à ce jour dessinent un tableau convergent et profondément contre-intuitif. **Les dirigeants voient des gains de productivité là où les équipes vivent une intensification du travail.** L'adoption de l'IA progresse pendant que la capacité de concentration recule. Les employés les plus performants avec l'IA sont aussi les plus épuisés et les plus susceptibles de partir.

Et un phénomène que personne n'avait anticipé émerge : **ce n'est plus le burnout qui menace en premier, c'est le désengagement.** L'IA absorbe les tâches qui donnaient du sens au travail sans en proposer de nouvelles à la place.

L'écart entre ce qu'on croit qu'il se passe et ce qui se passe réellement a un coût. En *turnover*, en qualité de décision qui s'érode, en dette cognitive et organisationnelle qui s'accumule en silence. **Ce coût est mesurable. Et il augmente chaque mois.**



# Ce qui manque dans le débat

On a traité l'IA comme une question individuelle : former chaque personne à l'outil, mesurer l'adoption personne par personne, multiplier les cas d'usage. Ce n'est pas inutile, mais c'est radicalement insuffisant. Parce que l'IA ne transforme pas seulement ce que chaque personne fait. **Elle transforme la manière dont les gens travaillent ensemble.**

Pour le dire simplement, il y a **trois niveaux dans la relation d'une organisation à l'IA**, et la plupart des entreprises sont bloquées au premier :

- **L'adoption** : les gens utilisent l'outil. C'est la partie facile, et c'est là que 90 % de l'énergie est investie aujourd'hui (licences, formations, cas d'usage).
- **L'acculturation** : les gens comprennent les possibilités et les limites de l'outil. Ils savent quand l'utiliser, quand ne pas l'utiliser, et comment évaluer ce qu'il produit. C'est déjà beaucoup plus rare.
- **La transformation** : les rôles, les processus, les critères d'évaluation et les modes de coordination changent pour intégrer l'IA comme composante du système de travail. C'est le niveau que presque personne n'a atteint, et c'est le seul qui produit des résultats durables.

*Ce livre blanc porte sur le passage du premier niveau au troisième.*

# La thèse de ce document

Elle tient en trois phrases :

- **Former aux outils ne suffit pas.**

Les gains de compétence individuelle ne se traduisent pas automatiquement en gains collectifs. Sans reconfiguration de l'organisation, ils peuvent même dégrader la coordination.

- **Les gains individuels peuvent détruire de la valeur collective.**

Quand chacun optimise son propre périmètre avec l'IA, sans visibilité sur les effets systémiques, le gain de l'un devient la dette de l'autre. C'est un phénomène documenté, mesurable, et massivement sous-estimé.

- **La vraie transition IA est un enjeu de design du travail.**

Pas de technologie, pas de compétence individuelle : de conception collective. Qui fait quoi, comment on se coordonne, qu'est-ce qu'on évalue, qu'est-ce qu'on protège ?



# Ce que ce livre blanc propose \*

Ce document n'est pas un énième guide sur « comment utiliser l'IA ». C'est un document sur ce que l'IA révèle des organisations, leurs angles morts, leurs fragilités, leurs hypothèses implicites et sur ce qu'elles doivent changer pour en tirer parti durablement.

Il s'organise en trois parties :

- **Partie 1** : comprendre les mécanismes invisibles. Ce qui se passe vraiment quand l'IA entre dans une organisation, au niveau de la charge de travail, du cerveau humain et du collectif. Pourquoi le piège de la productivité est si difficile à voir, et pourquoi les solutions individuelles ne suffisent pas.
- **Partie 2** : identifier ce qui doit changer. Les rôles, le management, l'évaluation, les processus. Pas des principes abstraits : des diagnostics concrets et des méthodes testées sur le terrain.
- **Partie 3** : savoir par où commencer. Une feuille de route en quatre étapes et les conversations que toute organisation doit avoir pour que cette transformation soit intentionnelle plutôt que subie.

**Un mot d'avertissement** : ce qui suit est moins confortable qu'un « top 10 des prompts magiques ».

C'est aussi, je le crois, incomparablement plus nécessaire.



## Partie I \*

comprendre ce  
qui se passe

vraiment \*

Chapitre 1 — Le piège de la productivité

Chapitre 2 — Ce que notre cerveau essaie de nous dire

Chapitre 3 — Le collectif oublié



## Chapitre 1 — Le piège de la productivité

« Avec l'IA, je vais enfin avoir plus de temps. »

C'est ce qu'on se dit tous. C'est ce que les dirigeants espèrent, ce que les éditeurs de logiciels promettent, ce que les employés attendent. Et, malheureusement, **c'est exactement l'inverse qui se passe.**

Je vais commencer par une analogie historique, parce qu'elle éclaire tout le reste. En 1865, l'économiste William Stanley Jevons découvre un paradoxe qui dérouta ses contemporains : l'amélioration du rendement de la machine à vapeur, censée réduire la consommation de charbon, l'a en réalité augmentée. En rendant l'énergie moins chère, on en a multiplié les usages. **L'efficacité n'a pas réduit la demande. Elle l'a démultipliée.**

L'IA fait exactement la même chose avec le travail cognitif. Rédiger un premier jet, analyser un jeu de données, générer du code, synthétiser un document : tout ça prend désormais une fraction du temps qu'il exigeait avant. La barrière à l'entrée de chaque tâche s'effondre. **Et quand tout devient facile à commencer, on finit par tout commencer.**

Le résultat, je le vois dans chaque organisation que j'accompagne : personne ne fait moins. Tout le monde fait plus. Plus de variantes, plus d'itérations, plus de projets lancés en parallèle. L'outil n'a pas allégé la journée. Il a élargi le champ de ce qui semblait faisable dans une journée. **Et personne ne retire quoi que ce soit de la pile.**



## Ce qu'on confond (et pourquoi c'est un problème)

Il y a une confusion que je retrouve partout, du comité de direction à l'équipe terrain, et qui explique en grande partie pourquoi le piège se referme sans que personne ne le voie.

### Produire plus n'est pas mieux décider.

Une équipe marketing qui génère quinze variantes de campagne au lieu de trois n'est pas plus performante. Elle est plus prolifique. Ce n'est pas du tout la même chose. Parce que ces quinze variantes, quelqu'un doit les arbitrer, les aligner avec la stratégie, vérifier qu'elles ne se contredisent pas entre elles. Le temps gagné en production est réinvesti en coordination et en arbitrage, souvent par des gens qui ne l'avaient pas prévu dans leur journée.

### Aller plus vite n'est pas mieux s'organiser.

Un responsable RH qui génère en une heure des synthèses d'entretiens annuels qui prenaient auparavant deux jours gagne du temps, c'est indéniable. Mais ces synthèses doivent ensuite être relues, sécurisées (est-ce que l'IA a déformé un verbatim ? Inventé une nuance ?), et validées par des managers qui n'ont pas été prévenus qu'ils auraient soudainement vingt documents à contrôler au lieu de cinq. Le goulot d'étranglement ne disparaît pas. Il se déplace.

## Automatiser une tâche n'est pas alléger le travail global.

C'est le point le plus contre-intuitif, et celui que les dashboards de productivité ne capturent jamais. Ce qu'ils montrent, c'est le temps gagné sur la tâche automatisée.

Ce qu'ils ne montrent pas, c'est le temps créé en aval : vérification, coordination, arbitrage, correction. Selon un rapport Workday, 40 % du temps gagné grâce à l'IA est réinvesti à vérifier et corriger les résultats générés [1]. Un chiffre qui devrait figurer en gros sur le bureau de chaque directeur de la transformation.

La distinction fondamentale est là : productivité apparente et création de valeur durable ne sont pas la même chose. La première se mesure en volume. La seconde se mesure en qualité de décision, en robustesse de l'exécution, et en soutenabilité dans le temps. L'IA gonfle spectaculairement la première. Elle n'améliore la seconde que si l'organisation s'adapte, et c'est précisément ce qui n'a pas été fait.



## L'intensification volontaire

C'est ce que documente l'étude de terrain la plus marquante que j'ai lue ces derniers mois : huit mois d'observation ethnographique dans une entreprise tech de 200 personnes, menée par deux chercheuses de UC Berkeley [2]. L'entreprise n'avait rien imposé, juste fourni des abonnements IA et laissé les équipes s'organiser. Tout ce qui a suivi s'est produit volontairement.

### Les chercheuses décrivent trois spirales :

- **L'expansion des tâches** : chacun se met à faire des choses qui ne relevaient pas de son rôle, parce que l'IA rend ça possible.
- **L'accélération du rythme** : les cycles se compressent, les itérations se multiplient, plusieurs flux IA tournent en parallèle.
- **Et l'extension des horaires**, qu'elles nomment le « travail ambiant » : un prompt par-ci, un autre par-là, le soir, le week-end. Le style conversationnel de l'IA brouille la frontière entre travail et repos. Et comme cette extension est vécue comme un choix, personne ne la signale.

Le point crucial, celui qui rend ce phénomène si difficile à adresser : **cette intensification est vécue comme gratifiante**. Les gens ne se plaignent pas. Ils se sentent productifs, compétents, augmentés. Ce qui ressemble à de l'engagement est en réalité une surcharge qui s'accumule en silence. Et une organisation qui confond les deux prend des décisions à l'aveugle.



[2] Ranganathan, A. & Ye, X.M. (2026). « AI Doesn't Reduce Work — It Intensifies It ». Harvard Business Review.

## Deux mâchoires, pas une

J'ai longtemps pensé que le risque principal était le *burnout*. Les données comportementales à grande échelle racontent une histoire plus nuancée, et plus inquiétante [3].

**Le burnout recule. C'est une bonne nouvelle. Mais le désengagement explose.** L'IA n'épuise plus les gens de la même manière. Elle absorbe les tâches qui donnaient du sens au travail, celles où l'on sentait qu'on maîtrisait quelque chose, qu'on apportait une compétence propre, sans en proposer de nouvelles à la place. Le piège de la productivité a donc **deux mâchoires** : surcharge pour ceux qui jonglent avec de multiples flux IA, et perte de sens pour ceux dont le travail a été vidé de sa substance.

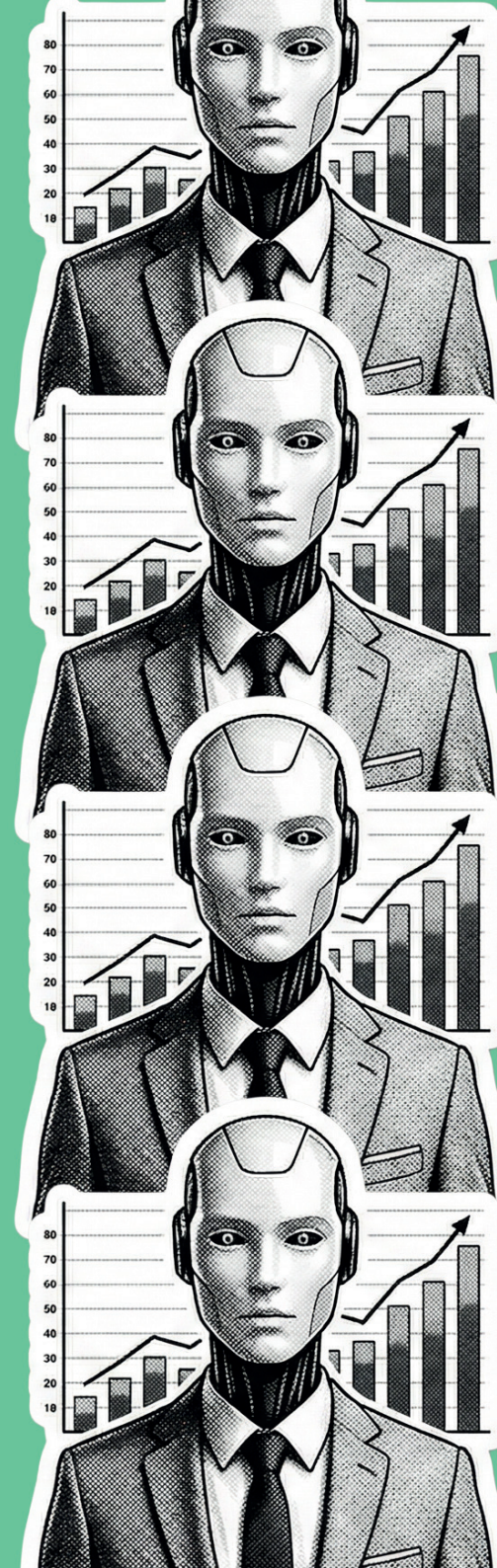
Et il y a une dimension émotionnelle qu'on ne peut pas ignorer. Quand l'IA fait en trente secondes ce qui vous prenait une journée, ce n'est pas seulement un gain de temps. C'est aussi un message implicite sur la valeur de ce que vous faisiez. **Cette perte de sentiment de compétence**, je la vois chez des professionnels expérimentés qui ne savent pas la nommer. Ils disent « je ne sais plus trop ce que j'apporte ». Ils disent « mon travail a changé mais je ne saurais pas dire comment ». C'est diffus, c'est inconfortable, et c'est massivement sous-estimé.

L'enquête Upwork 2025 boucle le diagnostic : **les employés les plus productifs avec l'IA sont aussi les plus épuisés et les plus susceptibles de partir** [4]. Ce ne sont pas les retardataires qui souffrent. Ce sont vos meilleurs éléments. Ceux qui se sont jetés dans l'IA avec enthousiasme, qui ont joué le jeu, qui ont produit des résultats spectaculaires. Et qui, douze mois plus tard, n'en peuvent plus.

Le piège n'est pas un défaut de l'IA. C'est un défaut de l'environnement dans lequel elle opère. Mais pour comprendre pourquoi il est si difficile à déjouer, il faut aller un cran plus loin : **regarder ce qui se passe dans la tête des gens qui travaillent avec ces outils.**

[3] ActivTrak Productivity Lab (2026). « 2026 State of the Workplace ». 443M d'heures, 1 111 organisations.

[4] Upwork Research Institute (2025). « New Insights Into the AI-Human Work Dynamic ».



## Chapitre 2 — Ce que notre cerveau essaie de nous dire

Il y a quelque chose qui me frappe dans la manière dont on parle de l'IA au travail. On parle de productivité, d'adoption, de cas d'usage. On parle très rarement de ce qui se passe dans la tête des gens qui l'utilisent huit heures par jour. Comme si le cerveau humain était un détail d'implémentation.

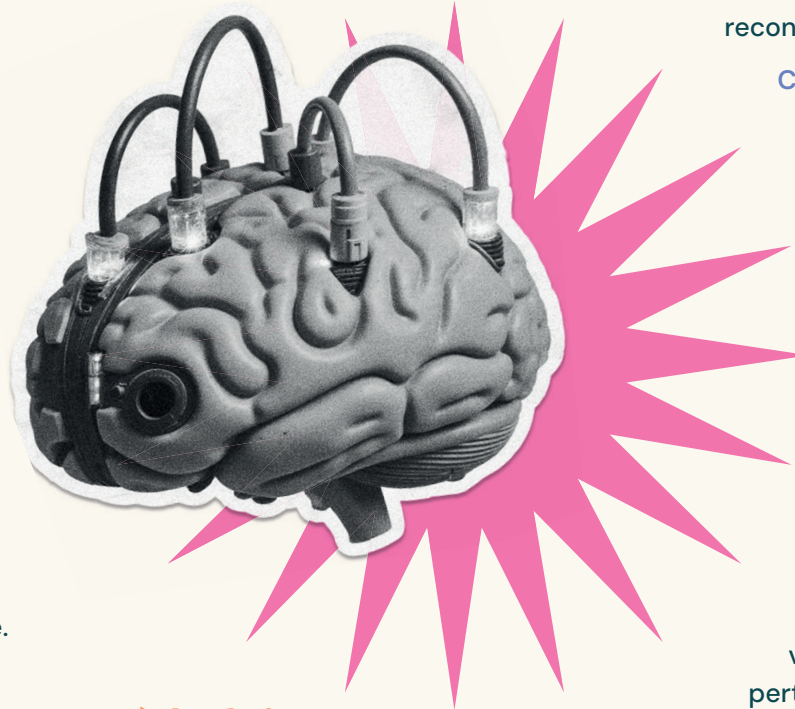
C'est pourtant là que tout se joue. Et les sciences cognitives, mon domaine de recherche d'origine, ont des choses assez claires à dire sur le sujet. Pas des opinions : des mécanismes, documentés, reproductibles, qui expliquent pourquoi le piège décrit au chapitre précédent est si difficile à voir et encore plus difficile à défaire.

### On ne fait pas plusieurs choses à la fois

Commençons par l'idée reçue la plus tenace : le multitâche. **Le cerveau humain ne fait pas de multitâche.** Ce qu'il fait, c'est du basculement rapide entre des tâches, ce que les chercheurs appellent le « task-switching » [5]. **Et chaque basculement a un coût qui ne se voit pas mais qui se paie.**

Le mécanisme est bien documenté : à chaque changement de tâche, le cortex préfrontal doit désactiver un ensemble de règles, en charger un nouveau, et reconstruire le contexte.

[5] Rubinstein, Meyer & Evans (2001). « Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching ». Journal of Experimental Psychology.



Ce processus laisse ce que les chercheurs appellent un « résidu cognitif », des fragments de la tâche précédente qui continuent d'occuper de la bande passante mentale. Le résultat : une perte mesurable pouvant aller jusqu'à 40 % du temps productif en recontextualisation invisible.

**Ce n'est pas nouveau. Ce qui est nouveau, c'est l'ampleur que l'IA donne au phénomène.** En rendant chaque tâche plus rapide à lancer, elle invite à en lancer davantage en parallèle. On fait plus de choses, plus vite, mais en mobilisant moins de ressources cognitives sur chacune d'entre elles.

Pour le dire avec un cadre plus précis, celui de la théorie de la charge cognitive de John Sweller [6] : l'IA réduit la charge extrinsèque (l'effort lié aux aspects périphériques d'une tâche, la mise en forme, la recherche d'information, le démarrage, etc). Et c'est une vraie avancée.

Mais elle ne réduit pas la charge intrinsèque (la complexité propre du problème à résoudre), et elle augmente souvent la charge de supervision : vérifier les résultats, détecter les erreurs, évaluer la pertinence.

L'allègement est réel sur une dimension. La surcharge est réelle sur une autre. Et le bilan net n'est pas du tout celui qu'on imagine.

En formation, je le vois de manière très concrète. Les participants qui utilisent l'IA pour produire un livrable vont plus vite, c'est indéniable. Mais quand je leur demande de m'expliquer leur raisonnement, de justifier un choix, de repérer une erreur dans ce que l'IA a produit, l'écart avec ceux qui ont travaillé sans IA est souvent frappant. La vitesse de production a augmenté. La profondeur de compréhension, pas toujours.

[6] Sweller, J. (1988). « Cognitive Load During Problem Solving ». Cognitive Science, 12(2).

## Le silence dont on a besoin (et qu'on n'a plus)

Il y a un deuxième mécanisme que je trouve particulièrement sous-estimé, et c'est peut-être celui qui me préoccupe le plus.

En neurosciences, on connaît depuis les travaux de Marcus Raichle ce qu'on appelle le « **réseau du mode par défaut** » [7]. C'est un ensemble de régions cérébrales qui s'activent précisément quand on ne fait rien de particulier : quand on rêve, quand on regarde par la fenêtre, quand on marche sans but.

Pendant longtemps, on a cru que c'était du temps perdu. On sait aujourd'hui que **ce réseau est celui qui permet la consolidation des apprentissages, les connexions entre des idées éloignées, la prise de recul, l'émergence d'intuitions nouvelles**. C'est le mécanisme derrière le « j'ai trouvé la solution sous la douche ». Pour qu'il fonctionne, le cerveau a besoin de fenêtres de silence, des moments où il n'est pas sollicité par une tâche externe.

Le « **travail ambiant** » avec l'IA court-circuite exactement ce processus. Un prompt par-ci, un autre par-là. Avant le petit-déjeuner, entre deux réunions, juste avant de se coucher. Le cerveau n'a plus de fenêtre véritable. On n'est pas juste fatigués : on empêche notre cerveau de faire ce travail invisible qui produit nos meilleures idées.

Et il y a un troisième effet, plus subtil encore, qui touche à la **métacognition** : la **capacité à évaluer ce qu'on sait et ce qu'on ne sait pas**. C'est une compétence cognitive fondamentale, celle qui permet de dire « je ne suis pas sûr de cette réponse, je vais vérifier » plutôt que « ça a l'air correct, on avance ».

L'IA brouille cette capacité de manière insidieuse. Quand un outil vous donne une réponse fluide, bien structurée, apparemment complète, votre

cerveau a tendance à la traiter comme fiable. C'est un biais connu : nous confondons la forme (bien écrit, donc vrai) avec le fond (réellement exact). L'IA produit du plausible avec une aisance redoutable. **Et notre système cognitif n'est pas câblé pour distinguer le plausible du vrai, surtout quand il est déjà en surcharge.**

En pratique, ça signifie que plus on utilise l'IA intensivement, plus on risque de perdre le réflexe de vérification. Non pas par paresse, mais parce que le cerveau, submergé de flux parallèles, économise de l'énergie là où il peut. Et la vérification critique est l'une des premières choses qu'il sacrifie. **C'est un cercle vicieux : l'outil qui devrait augmenter nos capacités peut, dans certaines conditions, éroder notre capacité à évaluer la qualité de ce qu'il produit.**



[7] Raichle, M.E. et al. (2001). « A default mode of brain function ». PNAS.

## La dette cognitive

Je voudrais proposer ici un concept qui me semble utile pour penser tout cela, et qui pourrait devenir un outil de diagnostic concret pour les managers : **la dette cognitive**.

L'analogie avec la dette technique parlera aux profils techniques. Pour les autres : en développement logiciel, la dette technique désigne les raccourcis qu'on prend dans le code pour livrer plus vite aujourd'hui, en sachant pertinemment qu'on devra revenir corriger ça plus tard, et que plus on attend, plus c'est coûteux.

**La dette cognitive fonctionne de la même manière** : chaque fois qu'on saute une pause, qu'on enchaîne les tâches sans prendre de recul, qu'on laisse l'IA combler le silence que le cerveau utilisait pour réfléchir, on accumule une dette. **Elle ne se voit pas immédiatement. Elle se paie en qualité de décision, en créativité qui s'étiole, en jugement qui s'émousse, en erreurs qu'on ne détecte plus.**

Et comme la dette technique, elle a des intérêts composés. Plus on attend, plus le coût augmente. Les effets se cristallisent dans les habitudes, dans les rythmes, dans la culture d'équipe. Mais contrairement à la dette technique, on ne la mesure presque jamais.

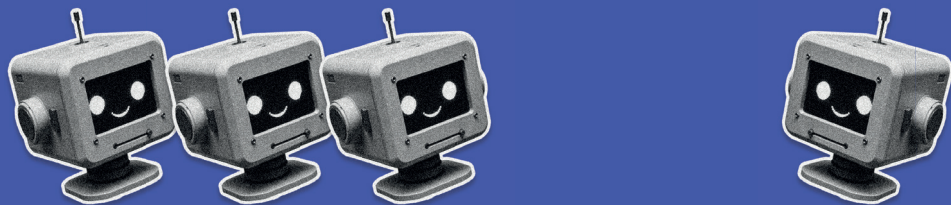


Alors voici **cinq questions qu'un manager peut se poser pour évaluer le niveau de dette cognitive de son équipe** :

- > Les décisions importantes sont-elles prises avec le même niveau de réflexion qu'il y a un an, ou est-ce que « l'IA a dit que » devient un raccourci de validation ?
- > Vos collaborateurs sont-ils capables de justifier leurs choix au-delà de « c'est ce que l'outil a proposé » ?
- > Les moments de réflexion collective (brainstorming, rétrospective, revue stratégique, etc.) sont-ils maintenus, raccourcis, ou ont-ils disparu ?
- > Observez-vous une baisse de la qualité des livrables malgré une augmentation du volume ?
- > Vos meilleurs éléments ont-ils encore des idées originales, ou recyclent-ils ce que l'IA leur propose ?

*Si plusieurs de ces réponses vous alertent, ce n'est probablement pas un problème de compétence ni de motivation. C'est un signal de dette cognitive accumulée.*





## Les limites de la discipline individuelle

Les chercheuses de Berkeley [2] proposent **trois pistes : pauses intentionnelles, séquençage du travail et ancrage humain**. Ce sont de bonnes pistes. Mais elles ne fonctionnent que si elles sont inscrites dans l'organisation elle-même, pas laissées à la bonne volonté de chacun.

Le problème n'est pas que les gens ne savent pas qu'ils devraient décrocher. **Le problème, c'est qu'ils travaillent dans des environnements qui rendent le décrochage impossible**, ou pire, suspect.

Quand la culture récompense la réactivité et la vitesse, prendre du recul ressemble à de la lenteur. Quand tout le monde enchaîne les prompts, celui qui s'arrête pour réfléchir a l'air de ne rien faire.

**Protéger la capacité de réflexion d'une équipe n'est pas un luxe de bien-être au travail**. C'est une condition de la qualité des décisions. Et donc de la performance, au sens le plus concret du terme.

Mais il reste un angle mort majeur. Jusqu'ici, nous avons parlé des individus et de leur cerveau. Or, l'IA ne transforme pas seulement la manière dont les gens travaillent. **Elle transforme la manière dont ils travaillent ensemble**. Et c'est probablement là que l'écart entre ce qui se passe et ce qu'on en perçoit est le plus grand.



## Chapitre 3 — Le collectif oublié

« **L'unité réelle de transformation, ce n'est pas l'individu. C'est l'équipe.** »

C'est la thèse de ce chapitre, et probablement la plus importante de ce livre blanc. Elle est simple à énoncer, très difficile à faire entendre, parce qu'elle va à contre-courant de tout ce qu'on raconte sur l'IA depuis trois ans. Le récit dominant, c'est : formez les gens, donnez-leur les bons outils, et la productivité suivra. **C'est un récit séduisant. C'est aussi un récit qui passe à côté de l'essentiel.**

Je le vois à chaque mission. On met dix personnes dans une salle, on leur apprend à utiliser l'IA, chacun repart avec ses nouveaux réflexes. Trois mois plus tard, le manager me dit que « ça n'a pas vraiment changé grand-chose ». Ou que c'est devenu plus compliqué qu'avant. Et à chaque fois, le problème est le même : **on a augmenté les individus sans repenser le collectif dans lequel ils opèrent. Former les gens, c'est nécessaire mais ce n'est pas suffisant.**

Pensez à un orchestre. On a donné à chaque musicien un instrument deux fois plus puissant, sans toucher à la partition ni au chef d'orchestre. Le volume augmente. L'harmonie, pas forcément.

## Ce que personne ne coordonne

Le phénomène est toujours le même, quel que soit le secteur. L'IA rend chaque personne capable de faire des choses qui ne relevaient pas de son rôle. C'est perçu comme un gain. Ça l'est, pris isolément. **Mais personne ne gère les effets de bord, soit les conséquences indirectes et non prévues.**



### Prenons quelques exemples :

-> Un commercial découvre qu'il peut générer des analyses de marché détaillées avec l'IA. Il en produit cinq par semaine au lieu d'une. Son manager est ravi. Sauf que ces analyses, quelqu'un doit les lire, les valider, les intégrer dans la stratégie. Ce quelqu'un, c'est le directeur commercial, qui n'avait pas prévu de passer deux heures par jour à trier des documents qu'il n'a pas demandés. Le commercial a été formé à l'IA. L'équipe, elle, n'a jamais discuté de ce qu'ils font de cette capacité nouvelle.

-> Un responsable RH génère des synthèses d'entretiens annuels en une fraction du temps habituel. Gain de productivité spectaculaire. Mais ces synthèses doivent être sécurisées (l'IA a-t-elle déformé un verbatim ? Ajouté une nuance qui n'existait pas ?), puis envoyées aux managers pour validation. Et les managers, qui géraient cinq synthèses à relire, en reçoivent désormais vingt. Leur charge n'a pas diminué. Elle a muté : moins de rédaction, plus de contrôle qualité, un travail plus ingrat et moins visible.

-> Un formateur (tiens, celui-là je le connais bien) génère trois fois plus de supports pédagogiques qu'avant. Visuels, quiz, cas pratiques, tout y passe. C'est enthousiasmant. Sauf qu'à un moment, il faut se poser la question : est-ce que plus de supports, c'est mieux ? Ou, est-ce que ça dilue l'attention, multiplie les choix, et rend le parcours d'apprentissage plus confus pour l'apprenant ? La facilité de production peut devenir l'ennemi de la clarté pédagogique. Et ça, personne ne vous le dira dans un tutoriel « boostez votre productivité ».

---

*Dans chaque cas, le schéma est le même. Le gain de productivité d'un individu crée une charge implicite pour d'autres. Cette charge n'est ni planifiée, ni mesurée, ni même reconnue. Elle est absorbée en silence, jusqu'au jour où elle ne l'est plus.*

## Ce qu'on mesure, et ce qu'on devrait mesurer

Il y a un problème de visibilité qui explique pourquoi les organisations ne voient pas venir le problème. **Leurs outils de mesure sont calibrés pour un monde pré-IA.**

Aujourd'hui, on mesure les **gains individuels** : combien de documents produits, combien de temps gagné par tâche, quel est le taux d'adoption de l'outil. Et ces chiffres sont bons. Ils racontent une histoire rassurante.

Ce qu'on ne mesure pas, c'est la **dette transférée** : le temps que d'autres passent à vérifier, corriger, arbitrer, coordonner ce que l'IA et ses utilisateurs ont produit. On ne mesure pas la **qualité de la coordination** : est-ce que les gens travaillent mieux ensemble, ou est-ce que chacun avance dans son couloir ? On ne mesure pas la **robustesse collective** : est-ce que l'équipe sait encore qui fait quoi, ou est-ce que tout le monde fait un peu de tout sans que personne ne tienne le fil ?

C'est ce que j'appelle la **dette organisationnelle**. Elle fonctionne comme la dette cognitive du chapitre précédent : elle s'accumule en silence, ne se voit dans aucun dashboard, et se paie avec intérêts le jour où un projet déraile, où une erreur passe entre les mailles, ou où quelqu'un de clé décide de partir parce qu'il en a assez de faire le travail invisible que personne ne reconnaît.

**Et tant qu'on ne la mesure pas, on ne peut pas la gérer.**

## L'étude que personne ne cite

Il y a un chiffre du rapport Atlassian 2026 que je trouve révélateur, pas tant par sa valeur que par ce qu'il dit en creux [8]. **Les entreprises qui concentrent l'IA sur la coordination d'équipe** (pas sur la productivité individuelle) **sont presque deux fois plus susceptibles de constater une transformation réelle**. Mais seulement 4 % des entreprises y parviennent.

Ce qui distingue ces 4 %, ce n'est pas la qualité de leurs outils. C'est qu'elles ont compris que le sujet n'est plus « **comment chaque personne utilise l'IA** » mais « **comment l'information circule, comment les décisions se prennent, et comment le travail s'articule entre les membres de l'équipe** ».

Une étude longitudinale menée entre 2023 et 2025 auprès d'équipes de développement logiciel confirme ce diagnostic de manière frappante [9]. **L'IA a accéléré les tâches individuelles. Elle n'a résolu aucun problème de collaboration**. Les vrais irritants, communication fragmentée, responsabilités floues, décisions non suivies, sont restés exactement les mêmes. **Certains se sont même aggravés** : quand tout le monde va plus vite, la coordination devient plus exigeante, pas moins.

Ce que ces chercheurs décrivent, et c'est un point qui me tient à cœur parce qu'il rejoint mes propres travaux de thèse sur la collaboration et la présence sociale, c'est que **la qualité du travail d'équipe ne dépend pas de la vitesse de chaque individu. Elle dépend de la qualité des interactions entre eux**. De la confiance, de la compréhension mutuelle, de la capacité à construire du sens ensemble. L'IA accélère les individus. Elle ne fait rien pour la relation entre eux. Et quand la vitesse individuelle augmente sans que la qualité des interactions suive, ce qui se passe n'est pas de l'accélération collective. **C'est de la fragmentation**.

[8] Atlassian (2026). « AI Takes a Seat on the Team ».

[9] Étude longitudinale (2023–2025). « AI Hasn't Fixed Teamwork, But It Shifted Collaborative Culture ». ArXiv.

## Ce qui se joue émotionnellement

Il y a une dimension de ce problème dont on parle encore moins que de la coordination, et qui pourtant pèse lourd : **ce que les gens ressentent quand les frontières de leur rôle deviennent floues**.

Quand tout le monde peut tout faire, la question « **qu'est-ce que j'apporte de spécifique ?** » devient vertigineuse. Un développeur senior qui voit un non-technicien produire du code fonctionnel en dix minutes se demande ce que valent ses cinq ans d'expérience. Un rédacteur qui voit l'IA générer en trente secondes un texte « assez bon » se demande si son expertise stylistique a encore un sens. Un analyste qui faisait la fierté de son équipe pour ses synthèses impeccables réalise que l'IA fait « à peu près pareil », mais en bien moins de temps.

**Ce ne sont pas des questions techniques. Ce sont des questions identitaires**. Et elles sont massivement sous-estimées, y compris par les managers les mieux intentionnés, parce qu'elles ne se formulent pas facilement. Personne ne va en réunion dire « je ne sais plus ce que je vaud ». **Ça se manifeste autrement : par du désengagement**, par de la résistance passive, par des conflits de territoire (« c'est mon périmètre, pas le tien »), ou par une surproduction anxieuse destinée à prouver qu'on sert encore à quelque chose.

Si l'on prend au sérieux l'idée que le problème n'est pas uniquement technique mais humain et organisationnel, alors **il faut aussi prendre au sérieux ce que les gens vivent émotionnellement dans cette transformation**. Pas (seulement) par bienveillance abstraite, mais parce qu'une équipe dont les membres sont en crise d'identité professionnelle ne produit pas de la valeur durable. **Elle produit du volume, et ce n'est pas la même chose** (et si ce point rappelle le chapitre 1, c'est parce que le piège de la productivité et le collectif oublié sont les deux faces du même problème).

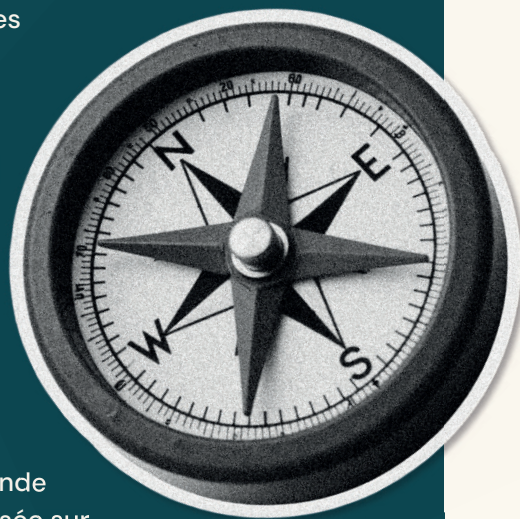
## La vraie question

Je suis convaincu que la question « comment utiliser l'IA » est en train de perdre sa centralité. Les modèles s'améliorent, l'entrée technique recule, la maîtrise du prompt deviendra bientôt un prérequis banal plutôt qu'un avantage compétitif (ce n'est pas une raison pour ne pas l'enseigner, c'est une raison pour ne pas construire toute sa stratégie dessus).

La question qui monte, et qui devrait occuper l'essentiel des conversations stratégiques, c'est : **qui fait quoi, maintenant que tout le monde peut tout faire ?** C'est une question d'organisation, pas d'outil. Et c'est une question que la grande majorité des entreprises n'a pas encore posée sur la table.

**On a ajouté l'IA aux processus existants. On n'a pas repensé les processus eux-mêmes.** Les rôles sont les mêmes qu'il y a deux ans tout comme les évaluations et les parcours de carrière. Pendant que la réalité du travail, elle, a changé en profondeur.

La prochaine partie de ce livre blanc sera consacrée à ce qui doit bouger. Non pas quels outils déployer, mais comment redéfinir les rôles, le management, l'évaluation et les processus pour que cette transformation soit intentionnelle plutôt que subie. C'est moins sexy qu'un nouveau prompt magique mais c'est là que se joue la vraie transformation.



# Partie II

## ce qui doit changer

## et comment

[Chapitre 4](#) — Repenser les rôles

[Chapitre 5](#) — Le nouveau manager

[Chapitre 6](#) — Repenser l'évaluation

[Chapitre 7](#) — Redessiner les processus



## Chapitre 4 — Repenser les rôles

Il y a une question que je pose systématiquement en début de mission : « Pouvez-vous me décrire précisément ce que fait chaque personne de votre équipe ? » La réponse est presque toujours la même. On me donne des titres : product manager, designer UX, développeur front, data analyst, etc. Des étiquettes nettes, rassurantes, héritées d'un organigramme qui n'a parfois pas bougé depuis cinq ans.

**Et puis on passe une journée ensemble avec l'IA, et tout se brouille.** Chacun déborde de sa case. La plupart du temps, personne ne s'en rend compte : l'organigramme n'a pas changé, donc officiellement tout est en ordre.

Le problème n'est pas que les gens sortent de leur rôle. C'est que **les rôles tels qu'on les définit aujourd'hui ne correspondent plus à la réalité de ce que les gens font.** Et tant qu'on reste dans cette logique de titres, on ne peut ni coordonner, ni évaluer, ni protéger correctement les équipes.

Attention, je ne dis pas qu'il faut supprimer les rôles et les remplacer par des listes de tâches. Ce serait absurde (et anxiogène pour tout le monde). Ce que je dis, c'est qu'il faut redéfinir les rôles à partir du travail réel, pas à partir d'une fiche de poste qui décrit un monde d'avant l'IA.



## Une méthode en quatre étapes

Au fil de mes missions, j'ai stabilisé une approche simple qui aide les équipes à y voir clair. Ce n'est pas de la théorie, c'est un exercice pratique qui tient en une demi-journée et qui produit des résultats immédiats.

### 1 Première étape : lister les tâches réelles

Pas les responsabilités génériques de la fiche de poste (« piloter le produit », « assurer la qualité », etc.), mais les tâches concrètes que les gens font réellement au cours d'une semaine type. C'est souvent le moment le plus révélateur : on découvre des choses que personne ne savait.

### 2 Deuxième étape : repérer les glissements déjà en cours

Pour chaque tâche, demander : qui la faisait il y a un an ? Qui la fait aujourd'hui ? Ce transfert a-t-il été décidé, ou s'est-il produit par glissement ? C'est ici qu'on voit apparaître les zones de dette organisationnelle du chapitre précédent.

### 3 Troisième étape : distinguer trois catégories

Pour chaque tâche, se poser les questions suivantes : est-ce que l'IA peut la faire seule (premier jet, reformatage, synthèse brute, etc.) ? Est-ce un travail en binôme humain-IA (analyse complexe, itération créative, exploration, etc.) ? Ou est-ce fondamentalement humain (jugement stratégique, arbitrage éthique, relation, décision sous incertitude, etc.) ?

### 4 Quatrième étape : redéfinir les responsabilités et les points de contrôle

C'est l'étape que tout le monde oublie. On a redistribué les tâches, très bien. Mais qui vérifie le travail de l'IA ? Qui arbitre quand les périmètres se chevauchent ? Qui est responsable du résultat final ? Sans cette clarification, on retombe exactement dans le problème décrit au chapitre 3 : chacun avance dans son couloir, et la dette s'accumule dans les interstices.

## Ce que ça donne en pratique

Je vais prendre un exemple hors tech, parce que le réflexe est de penser que ces sujets ne concernent que les développeurs et les designers (et ce n'est vraiment pas le cas).

Prenons une équipe communication de huit personnes dans une ETI industrielle. Avant l'IA : un responsable éditorial rédigeait les contenus, une chargée de communication gérait les réseaux sociaux, une graphiste produisait les visuels, un chargé RP faisait la veille et le lien avec la presse. **Les périmètres étaient clairs, chacun savait ce qu'il avait à faire.**

Après six mois d'adoption spontanée de l'IA : le chargé RP génère lui-même des visuels pour ses posts LinkedIn. La chargée de communication rédige des articles de fond avec l'IA. Le responsable éditorial produit trois fois plus de contenus. Tout le monde a l'impression d'être plus efficace, sauf que personne ne valide la cohérence éditoriale de ce qui sort (trois voix différentes au lieu d'une). **Personne ne vérifie les visuels (la charte graphique dérive) et la graphiste passe son temps à rattraper des choses au lieu de créer.**

Après le redécoupage explicite (l'exercice en quatre étapes) : l'équipe a décidé ensemble que la production de premiers jets et la déclinaison de contenus passaient par l'IA, mais que la validation éditoriale restait chez le responsable éditorial, que les visuels finaux restaient chez la graphiste (avec un brief IA comme point de départ), et que chacun avait le droit de produire des brouillons avec l'IA à condition de les signaler comme tels. **Résultat : moins de production totale, mais plus de cohérence, moins de reprises,** et une graphiste qui a retrouvé du sens dans son travail au lieu de faire du nettoyage.

Rien de révolutionnaire.

Mais la différence entre « l'IA dans tous les sens » et « l'IA avec des règles claires » est spectaculaire.



## La compétence rare n'est plus de produire

Il y a un renversement en cours que je trouve fondamental, et que peu d'organisations ont encore intégré.

Pendant des décennies, la valeur au travail était largement indexée sur la capacité à produire : rédiger, coder, analyser, créer, etc. **Plus on produisait vite et bien, plus on avait de la valeur. L'IA fait voler en éclats cette équation.** Quand un outil peut générer dix versions d'un texte en trois minutes, vingt variantes d'un visuel, cinq approches stratégiques pour un même problème, la production n'est plus le goulot d'étranglement. Elle devient abondante, quasi gratuite.

Ce qui devient rare, et donc précieux, c'est tout ce qui se passe après la production. **Choisir** quelle version garder parmi les dix proposées. **Arbitrer** entre deux approches stratégiques qui se tiennent toutes les deux. **Décider** ce qu'on lance et ce qu'on ne lance pas quand l'IA rend tout faisable. **Renoncer** à une option séduisante parce qu'elle ne s'aligne pas avec la vision d'ensemble. **En un mot : le jugement.**

C'est un basculement que j'observe très concrètement en formation. **Les participants qui ont le plus de mal ne sont pas ceux qui ne savent pas utiliser l'IA, ce sont ceux qui, face à cinq propositions toutes « acceptables », ne savent pas sur quels critères trancher.** L'IA leur a retiré l'excuse du manque de temps ou de moyens. Il leur reste la question la plus difficile : qu'est-ce qui est bon ? Qu'est-ce qui sert vraiment l'objectif ? Qu'est-ce qu'on garde et qu'est-ce qu'on jette ?

Et cette **compétence de décision, de curation, d'arbitrage stratégique ne s'improvise pas.** Elle se construit sur l'expertise métier, la compréhension du contexte, la vision d'ensemble. Exactement ce que l'IA n'a pas.

C'est pour ça que le redécoupage des rôles décrit plus haut n'est pas un exercice administratif : c'est un acte stratégique. **Il s'agit de s'assurer que les bonnes personnes passent leur temps sur les bonnes décisions,** au lieu de le passer à produire des choses que l'IA peut produire à leur place.



## L'écart qui va se combler

Un dernier point, à l'attention des dirigeants qui se disent que tout ça peut attendre. Les données d'Anthropic publiées en mars 2026 montrent un écart massif entre ce que l'IA pourrait théoriquement faire et ce qu'elle fait réellement dans les entreprises [10]. Dans la plupart des catégories professionnelles, **la couverture réelle des tâches représente environ un tiers du potentiel technique.**

Ça veut dire que les glissements de rôles qu'on observe aujourd'hui sont le début, pas la fin. À mesure que les outils s'améliorent et que les agents IA commencent à enchaîner des tâches de bout en bout, les frontières entre métiers vont devenir encore plus poreuses. **Les organisations qui n'auront pas fait ce travail de redéfinition se retrouveront à le faire dans l'urgence.** C'est toujours possible. C'est aussi toujours plus coûteux et plus douloureux.

## Chapitre 5 — Le nouveau manager

Si je devais nommer le grand absent de la conversation sur l'IA en entreprise, ce serait le manager. On parle des employés, des dirigeants, des RH. Le manager, celui qui est au milieu et qui doit faire fonctionner tout ça au quotidien, n'a pas de chapitre dans le récit de la transformation. Il est censé la porter sans qu'on lui ait expliqué ce qu'on attend de lui.

### Ce que le rôle devient

**Le rôle du manager change de nature**, et je ne pense pas qu'on en mesure encore l'ampleur. Historiquement, un manager supervisait des gens qui faisaient des tâches. Il répartissait le travail, suivait l'avancement, évaluait les résultats. Ce modèle suppose des rôles clairs, des périmètres stables, des interfaces bien définies entre les fonctions.

Aucune de ces hypothèses ne tient dans un environnement où l'IA brouille les frontières. **Le manager de 2026 est un régulateur de système hybride**, et ça implique trois fonctions nouvelles.

- **Architecte des processus** : concevoir qui fait quoi (humain ou IA), dans quel ordre, avec quelles vérifications. Ce n'est plus « déléguer des tâches à des gens », c'est designer un processus où les bonnes tâches vont aux bons acteurs.

- **Régulateur de charge** : détecter les signaux de surcharge invisible, les transferts de dette, les espaces de réflexion qui disparaissent. Ce travail demande de l'attention humaine, ce qui est paradoxalement la ressource la plus rare dans un monde accéléré par l'IA.

- **Médiateur d'hétérogénéité** : dans une équipe de dix, vous avez probablement trois « power users » qui font tout avec l'IA, cinq qui l'utilisent ponctuellement, et deux qui n'y touchent pas. Comment éviter que les premiers imposent un rythme insoutenable ? Comment protéger les seconds sans les faire passer pour des sous-performeurs ? Ce sont des questions quotidiennes, concrètes, et presque aucune formation IA ne les aborde.

## Ce que le manager doit arrêter de faire

C'est un sujet délicat, mais il faut le poser. **Certaines pratiques managériales qui fonctionnaient très bien avant l'IA deviennent contre-productives.**

### • Mesurer seulement le volume

Quand l'IA multiplie les outputs par trois, le volume ne dit plus rien sur la valeur créée. Un manager qui félicite un collaborateur parce qu'il « produit énormément » sans regarder ce que ça coûte aux autres en aval entretient le piège de la productivité.

### • Valoriser la vitesse sans vérifier la dette

Quelqu'un qui livre en deux jours au lieu de cinq, c'est bien. Quelqu'un qui livre en deux jours et crée trois jours de travail de vérification pour le reste de l'équipe, c'est un problème. Mais ça ressemble exactement à la même chose vu du dashboard.

### • Laisser les usages IA se diffuser sans règle

« Les gens sont grands, ils savent ce qu'ils font » est une posture raisonnable en temps normal. Avec l'IA, c'est la recette garantie de la dette organisationnelle. Non pas parce que les gens font n'importe quoi, mais parce que chacun optimise son propre périmètre sans visibilité sur les effets systémiques.

### • Traiter comme individuels des problèmes de système

Quand un collaborateur est débordé, le réflexe est de chercher un problème de compétence ou d'organisation personnelle. Souvent, le vrai problème est que le système autour de lui a changé sans qu'on l'ait ajusté : de nouvelles tâches sont arrivées par glissement, de nouveaux flux de vérification sont apparus, et personne n'a retiré quoi que ce soit de son assiette.



## Quatre routines à installer

Plutôt que des grands principes, voici des pratiques concrètes que je recommande aux managers avec qui je travaille.

### Une revue mensuelle des transferts de charge

1 Une question simple posée à l'équipe : « Qu'est-ce que vous faites aujourd'hui que vous ne faisiez pas il y a trois mois, et d'où ça vient ? » C'est la manière la plus directe de repérer les glissements avant qu'ils ne deviennent des problèmes. Une clarification de qui décide quoi.

2 Pas un organigramme de décision en vingt pages, juste une convention d'équipe : pour tel type de livrable, qui valide ? Pour tel type de décision, qui tranche ? Quand l'IA produit quelque chose, qui est responsable du résultat final ? Sans ça, tout le monde décide un peu, personne ne décide vraiment.

3 Des espaces protégés de réflexion  
Pas un créneau « bien-être » dans l'agenda (personne ne les respecte). Plutôt un rituel collectif régulier où l'on ne produit rien : rétrospective, revue stratégique, brainstorming sans IA. L'objectif n'est pas de « faire une pause ». C'est de maintenir la capacité de l'équipe à penser ensemble, ce qui est une condition de la qualité des décisions.

4 Une discussion régulière sur les usages réels de l'IA  
Pas « est-ce que vous utilisez l'IA ? » (réponse : oui, comme tout le monde). Plutôt « comment vous l'utilisez, pour quoi, et qu'est-ce que ça change dans votre travail et dans celui des autres ? ». C'est la conversation du chapitre 9 à l'état de routine.

## Les signaux qu'il faut apprendre à lire

Voici des signaux concrets qui, dans mon expérience, indiquent que le système a besoin d'attention. **Ce ne sont pas des métriques complexes**, plutôt des choses qu'on repère quand on fait attention :

- > L'équipe produit plus de livrables mais les réunions de coordination s'allongent.
- > Des initiatives sont lancées en parallèle sans validation collective.
- > Certains membres travaillent systématiquement en dehors des horaires « par choix ».
- > Le volume de reprises augmente sans explication apparente.
- > Des tensions émergent entre ceux qui « avancent vite » et ceux qui « ralentissent le groupe ».
- > Les moments de réflexion collective se raccourcissent ou disparaissent.

Si vous reconnaissez trois de ces signaux ou plus, le problème n'est probablement pas un problème de personnes. C'est un problème de système.

## Chapitre 6 — Repenser l'évaluation

Comment évaluer justement les gens dans un monde où le volume produit reflète de moins en moins la valeur réellement apportée ? C'est la question centrale de ce chapitre, et probablement l'une des plus urgentes que les organisations doivent se poser.

### Pourquoi les grilles actuelles ne fonctionnent plus

Les grilles de performance en vigueur dans la plupart des entreprises ont été conçues pour un monde où le volume de production était un indicateur raisonnable de la contribution. Combien de projets livrés, combien de documents produits, combien de tickets traités. Quand la production est entièrement humaine, ça a du sens : plus de volume implique généralement plus de travail, plus de compétence, plus de valeur.

**Avec l'IA, cette équation s'effondre.** N'importe qui peut multiplier son volume de production par trois en une semaine. Ce volume ne dit plus rien sur la qualité du jugement, sur la pertinence des choix, sur la solidité de ce qui est livré. Pire : il masque activement les problèmes. Quelqu'un qui produit énormément avec l'IA peut être en train de créer de la valeur, ou en train de générer de la dette pour toute l'équipe. **Les deux se ressemblent exactement dans un dashboard classique.**

En formation, je fais régulièrement un exercice qui illustre bien ce point. Deux groupes travaillent sur le même problème, avec les mêmes outils. Ceux qui ont une vraie expertise métier obtiennent des résultats précis, utiles, nuancés. Les autres obtiennent du plausible, du joli, du structuré. Parfois du faux. La différence ne se voit pas dans le volume produit. Elle se voit dans la qualité de ce qui est produit, et surtout dans la capacité à évaluer ce que l'IA a généré. **Et ça, la plupart des systèmes d'évaluation actuels ne savent pas le mesurer.**

## Ce qui change concrètement

Si l'on accepte que le volume n'est plus un bon indicateur, qu'est-ce qui le remplace ? Je ne prétends pas avoir la grille parfaite. Mais il y a un basculement assez clair dans ce qui devrait être valorisé.

Avant l'IA, on valorisait le volume produit, la rapidité d'exécution, l'autonomie individuelle. Ce n'est pas que ces choses n'ont plus de valeur. C'est qu'elles sont devenues les plus faciles à « simuler » avec l'IA, et donc les moins discriminantes.

Avec l'IA, ce qui a le plus de valeur, c'est le **discernement** (savoir quand utiliser l'IA et quand ne pas le faire), la **capacité de vérification** (évaluer si un résultat tient la route, détecter les erreurs que l'IA ne voit pas), la **qualité de coordination** (est-ce que mes gains créent de la valeur collective ou de la dette pour les autres ?), et le **jugement** dans les zones d'incertitude, là où l'IA propose mais où l'humain doit trancher.

C'est un renversement assez profond. **Ça veut dire que le collaborateur le plus précieux n'est plus forcément celui qui produit le plus vite, mais celui qui empêche l'équipe de se tromper.** Celui qui pose la question « est-ce qu'on a vraiment vérifié ça ? » au lieu de foncer. Celui qui coordonne plutôt que celui qui accumule. C'est un profil qui, dans les grilles actuelles, passe souvent inaperçu, voire est pénalisé pour sa « lenteur ».

## Le piège de l'équité

Il y a une dimension de ce sujet qui me semble particulièrement sensible, et que je vois rarement abordée dans les discussions sur l'évaluation. **L'IA ne bénéficie pas à tout le monde de la même manière.** Les recherches récentes montrent que les modèles produisent des résultats de qualité variable selon le profil de l'utilisateur [11]. **Plus l'utilisateur a d'expertise, mieux il sait formuler ses demandes, évaluer les réponses, et corriger les erreurs.** Moins il en a, plus il est exposé à du plausible non vérifié.

Conséquence directe : si l'on évalue la performance à travers le prisme de l'usage IA (combien l'outil est utilisé ? Quels résultats il produit ? etc.), on risque de récompenser un avantage de départ plutôt qu'une compétence réelle. Mais aussi, on risque de pénaliser ceux qui, par prudence ou par moindre familiarité, utilisent moins l'IA mais produisent un travail plus solide. Ce n'est pas théorique : le règlement européen sur l'IA classe déjà l'évaluation de performance assistée par IA dans la catégorie « usage à haut risque » [12]. Il y a une raison à ça.



[11] Poole-Dayana, Roy & Kabbara (2024). « LLM Targeted Underperformance Disproportionately Impacts Vulnerable Users ». ArXiv.

[12] Règlement européen sur l'intelligence artificielle (EU AI Act), entré en application en 2025. Classification « haut risque » des systèmes IA utilisés pour l'évaluation et le suivi des travailleurs.

## Ce que les RH doivent mettre sur la table

Ce chapitre ne serait pas complet sans parler des implications concrètes pour les ressources humaines. Parce que c'est bien beau de dire « il faut changer les critères d'évaluation », encore faut-il que les systèmes suivent.

### • Les fiches de poste

Si elles datent d'avant l'IA, elles décrivent des rôles qui n'existent probablement plus tels quels. Les mettre à jour n'est pas un exercice administratif, c'est un acte de clarification : qu'est-ce qu'on attend vraiment de cette personne aujourd'hui ?

### • Les critères de progression

Si la promotion passe par « produire plus, plus vite », on envoie un message qui sabote tout ce qu'on essaie de construire par ailleurs. Les parcours de carrière doivent refléter les compétences qui comptent réellement : orchestration, jugement critique, coordination, capacité à faire monter les autres en compétence.

### • La confusion entre adoption et performance

Utiliser l'IA n'est pas une compétence en soi. Ce qui compte, c'est comment on l'utilise. Un collaborateur qui utilise l'IA avec discernement, qui vérifie, qui sait quand elle est utile et quand elle ne l'est pas, apporte plus de valeur qu'un « power user » qui génère du volume sans filtre. Mais dans la plupart des systèmes actuels, c'est le second qui sera mieux évalué.

Tant que les systèmes RH envoient des signaux contradictoires avec la transformation qu'on essaie de conduire, les équipes recevront un double message : « transformez-vous, mais on continue à vous évaluer comme avant ». **Et entre un discours de transformation et un système d'évaluation, les gens suivront toujours le système.**



## Chapitre 7 – Redessiner les processus

Il y a une phrase que j'entends dans presque chaque comité de direction : « On a intégré l'IA dans nos process. » Et à chaque fois, j'ai la même réaction : **non, vous avez boulonné l'IA sur vos process. Ce n'est pas la même chose.**

Boulonner, c'est prendre un processus existant et ajouter un outil IA quelque part. Le commercial utilise ChatGPT pour ses mails. Le marketing génère des visuels. Le support a un chatbot. Chaque usage est pertinent pris isolément. **Mais le processus lui-même, sa logique, sa séquence, ses points de décision, n'a pas changé.**

On a mis un turbo sur une voiture dont on n'a pas redessiné la transmission.

### Cinq niveaux de maturité

Au fil de mes missions, j'en suis venu à distinguer **cinq niveaux de maturité organisationnelle face à l'IA**. Ce n'est pas un modèle académique, c'est une grille de lecture qui aide les dirigeants à se situer et à voir ce qui leur manque.

**Niveau 0 : la zone grise.** C'est le stade que beaucoup d'organisations n'osent pas nommer, mais qui est très répandu. Les gens utilisent l'IA, mais personne ne sait exactement qui fait quoi avec. C'est du « shadow AI » : des usages dispersés, aucune règle, aucune visibilité. L'organisation ne sait même pas qu'elle a un problème. C'est le stade le plus risqué, pas parce que les gens font mal les choses, mais parce que personne n'a de vue d'ensemble.



**Niveau 1 : l'IA ajoutée.** L'adoption est officielle, parfois encouragée. Des abonnements sont fournis, des formations individuelles sont données. Les gains sont visibles, les retours enthousiastes. Mais les processus n'ont pas changé, les rôles non plus. La dette organisationnelle s'accumule sans que personne ne la voie. C'est le stade du « ça marche, donc on continue ».

**Niveau 2 : l'IA intégrée.** Les processus ont été repensés. On a fait l'exercice du chapitre 4 : qui fait quoi, humain ou IA, dans quel ordre, avec quelles vérifications. Des normes d'équipe existent. Des rituels de protection cognitive sont en place. Le manager joue son rôle d'orchestrateur. C'est le stade où l'on passe de « chacun utilise l'IA » à « l'équipe travaille avec l'IA ».

**Niveau 3 : l'organisation augmentée.** L'évaluation de la performance intègre le jugement et la coordination, pas seulement les résultats. Les processus de décision distinguent explicitement ce qui relève de l'IA et ce qui reste humain. L'IA n'est plus un outil qu'on « utilise », c'est un composant du système de travail, avec ses forces et ses limites clairement identifiées.

**Niveau 4 : l'organisation agentique.** C'est l'horizon. Les agents IA prennent en charge des processus entiers sous supervision humaine. Le manager orchestre un système mixte. Le défi n'est plus technique, il est de l'ordre de la gouvernance et de la confiance. Peu d'organisations en sont là aujourd'hui, mais la vitesse d'évolution des outils suggère que la transition sera rapide pour ceux qui sont prêts.

**Mon estimation (elle vaut ce qu'elle vaut) :** la grande majorité des organisations en France sont entre le niveau 0 et le niveau 1. Quelques-unes atteignent le niveau 2. Le niveau 3, c'est l'exception. Et c'est normal, parce que passer du 1 au 2 demande un effort qui n'est pas technique : **c'est un effort de conception, de dialogue, de clarification. C'est le travail que personne n'a envie de faire, parce qu'il n'est pas spectaculaire. Mais c'est celui qui fait la différence.**

## L'ère du sur-mesure

Il y a une dimension de cette transformation dont on parle encore trop peu, et qui est pourtant l'une des plus porteuses : l'IA ne permet pas seulement de repenser les processus existants. **Elle permet d'en créer de nouveaux, et surtout de construire des outils taillés exactement pour le besoin de l'équipe.**

Pendant vingt ans, les organisations ont fonctionné avec des logiciels standards. Le même CRM pour tout le monde, le même outil de gestion de projet, le même tableur pour des usages radicalement différents. **On adaptait le travail à l'outil, faute de pouvoir adapter l'outil au travail.** C'était normal : développer un logiciel sur mesure coûtait une fortune et prenait des mois.

Ce paradigme est en train de s'effondrer. Avec les plateformes no-code augmentées par l'IA, les outils de génération de code, et les agents capables d'enchaîner des tâches dans des processus automatisés, le coût de création d'un outil sur mesure s'est divisé par dix, voire par cent. **Ce qui prenait six mois de développement et un budget à six chiffres peut aujourd'hui être prototypé en quelques jours.**

Attention, je ne dis pas que n'importe qui peut construire n'importe quoi en un après-midi. C'est le fantasme du « vibe coding » poussé à l'extrême. Construire un outil utile et maintenable demande de savoir poser un besoin, penser une architecture, anticiper les cas limites, documenter la logique. Ce sont des compétences réelles, qui ne s'improvisent pas. Mais la barre d'entrée a considérablement baissé, **et le champ de ce qui est faisable avec un budget et un délai raisonnables s'est radicalement élargi.**

**Pour les organisations, ça change la logique du redesign de processus.** Quand on repense un processus, la question n'est plus seulement « qui fait quoi, humain ou IA ? ». C'est aussi : « est-ce qu'un outil adapté à ce processus précis pourrait être conçu, plutôt que de forcer notre réalité dans un logiciel générique ? ». La réponse, de plus en plus souvent, est oui.

Un exemple concret : j'ai accompagné une équipe de formation interne dans un groupe industriel. Leur process de suivi des apprenants était un cauchemar : trois tableurs Excel, un outil de visioconférence, un LMS



qui ne communiquait avec rien et des relances manuelles par mail. Chaque session générait deux heures d'administratif. En une semaine, on a conçu ensemble un processus automatisé sur mesure : inscription, rappels, suivi de présence, collecte de feedback, génération du bilan, tout enchaîné, avec un dashboard clair et adapté exactement à leur process (pas à celui prévu par un éditeur de logiciel). Le temps administratif par session est passé de deux heures à quinze minutes. **Et surtout, l'outil correspondait à leur manière de travailler, pas l'inverse.**

Ce type de solution n'aurait pas été envisageable il y a deux ans, ni en coût ni en délai. **Aujourd'hui, c'est accessible à des équipes de taille modeste,** à condition d'avoir les bonnes compétences en interne ou en accompagnement, et de savoir ce qu'on veut avant de commencer à construire (ce qui nous ramène, encore une fois, à la question du diagnostic et des normes d'équipe).

Évidemment, ça ne va pas sans précautions. Les automatisations sauvages peuvent créer autant de dette qu'elles en résolvent. Et il y a un vrai risque de prolifération : chaque équipe construit ses propres outils, personne ne sait ce qui existe, les données se fragmentent. Mais **ces risques ne sont pas une raison de ne rien faire. Ce sont des raisons de le faire avec méthode :** des normes claires sur ce qu'on automatise, des points de contrôle, et une vision partagée de ce qu'on construit et pourquoi.

**Le sur-mesure IA est un levier extraordinaire.** C'est peut-être même la partie la plus enthousiasmante de cette transformation. Mais comme tout ce qui est décrit dans ce livre blanc, il ne produit de la valeur durable que s'il s'inscrit dans un cadre intentionnel.

## Comment redessiner un processus (concrètement)

Plutôt que des grands principes, voici une séquence que j'utilise en mission. Elle prend entre deux et quatre semaines pour un processus, et elle fonctionne aussi bien pour une équipe tech que pour une direction commerciale ou un service RH.

### Choisir un processus critique.

Pas tous en même temps. Un seul, celui où l'écart entre « ce qui se passe réellement » et « ce qui est censé se passer » est le plus grand. C'est là que le redesign aura le plus d'impact.

### Cartographier le réel, pas le théorique.

Qui fait quoi aujourd'hui ? Pas la procédure officielle, la pratique réelle. C'est souvent très différent, et c'est toujours la discussion la plus intéressante avec l'équipe.

### Identifier les glissements de charge.

Où est-ce que le gain de productivité de quelqu'un crée du travail pour quelqu'un d'autre ? Où est-ce que des tâches ont migré d'un rôle à un autre sans décision explicite ? Où est-ce que des vérifications nécessaires sont sautées parce que personne ne s'en sent responsable ?

### Fixer les points de contrôle humains.

Pour chaque étape du processus, décider : est-ce que l'IA peut avancer seule ici, ou est-ce qu'un humain doit valider avant de passer à la suite ? La tentation est de dire « l'IA fait tout, on vérifie à la fin ». En pratique, c'est la pire option, parce que plus le flux avance sans vérification, plus les erreurs sont coûteuses à corriger.

### Expliciter les règles d'équipe.

Pas un document de gouvernance en trente pages, juste des conventions claires : qui peut utiliser l'IA, pour quelle tâche, qu'est-ce qu'on signale comme « brouillon IA à vérifier », quels types de décisions ne passent jamais par l'IA seule.

### Former l'équipe sur le processus, pas sur l'outil.

C'est la différence fondamentale entre une formation IA classique et ce que je défends dans ce livre blanc. Une formation classique apprend à chaque individu à utiliser l'IA dans son coin. Une formation sur le processus apprend à l'équipe à travailler ensemble avec l'IA, sur un processus réel qu'elle vient de redessiner. C'est la seconde qui produit des résultats durables.





## L'intentionnalité comme principe

Je voudrais terminer cette partie par un mot qui revient rarement dans les conversations sur l'IA en entreprise : intentionnalité.

On parle d'adoption, d'accélération, de transformation. Mais on ne parle presque jamais de choix délibérés. Quelles tâches choisissons-nous de confier à l'IA ? Quels espaces choisissons-nous de protéger ? Quel rythme choisissons-nous de maintenir ?

L'IA a une propriété que je compare souvent à l'eau : elle s'infiltre partout où on la laisse passer. Ce n'est pas un défaut, c'est sa nature. Mais ça veut dire que sans intentionnalité explicite, l'organisation se transforme par défaut. Pas par design. Et une organisation qui se transforme par défaut ne va pas dans la direction qu'elle a choisie. Elle va dans la direction que la technologie lui impose.

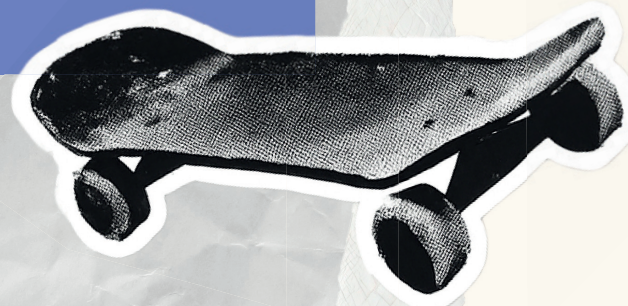
C'est pour ça que la partie suivante est consacrée à l'action. Pas « quels outils déployer », mais « par quoi commencer, dans quel ordre, et quelles conversations avoir pour que cette transformation soit intentionnelle ».

# Partie III

## Agir

Chapitre 8 — Par quoi commencer (et dans quel ordre)

Chapitre 9 — Les conversations que personne n'a encore eues



## Chapitre 8 — Par quoi commencer (et dans quel ordre)

À un moment donné, dans chaque mission, la même question finit par arriver. On a fait le diagnostic, on a compris les enjeux, les gens hochent la tête, et puis quelqu'un pose la question qui tue : « OK, mais concrètement, on fait quoi lundi matin ? »

C'est la bonne question. Ce qui suit n'est pas une méthodologie universelle (car ça n'existe pas), mais une feuille de route en quatre étapes que j'ai stabilisée au fil de mes interventions et qui fonctionne aussi bien dans une équipe tech de quinze personnes que dans une direction commerciale de cinquante.

**Les étapes sont séquentielles : chacune dépend de la précédente.** Sauter la première pour aller directement à la troisième, c'est la garantie de construire sur du sable (n'essayez pas).

### Étape 1 — Diagnostiquer

**Objectif :** rendre visibles les usages réels de l'IA et les transferts de charge qu'ils ont créés.

La plupart des organisations n'ont aucune visibilité sur ce qui se passe réellement avec l'IA dans leurs équipes. Elles savent combien de licences sont actives. Elles ne savent pas qui fait quoi avec, quelles tâches ont migré d'un rôle à un autre, ni où la charge s'est déplacée.



L'exercice est celui décrit au chapitre 4 :

- Prendre chaque équipe et décomposer le travail réel en tâches concrètes.
- Pour chaque tâche, identifier qui la faisait avant, qui la fait maintenant, et si ce transfert a été décidé ou s'il s'est produit par glissement.
- Puis identifier les « zones de dette » : les endroits où le gain de productivité de quelqu'un crée du travail supplémentaire pour d'autres.

**Un conseil qui change tout : ne faites pas ce diagnostic seul dans votre bureau. Faites-le avec les équipes.** La question « qu'est-ce qui vous surcharge en silence depuis que l'IA est arrivée ? » ouvre des conversations que je n'ai jamais vues rester superficielles.

**Livrable :** une cartographie des tâches réelles, des glissements constatés, et des zones de dette identifiées. Ce n'est pas un document de cent pages. C'est souvent un tableau simple, lisible en cinq minutes, qui rend visible ce que tout le monde sentait confusément.

**Erreur à éviter :** se contenter des dashboards d'adoption. Le nombre de licences actives et le temps passé dans les outils IA ne disent rien sur la manière dont le travail s'est redistribué. Mesurer l'adoption sans mesurer ses effets systémiques, c'est comme mesurer la vitesse d'une voiture sans regarder si elle va dans la bonne direction.



## Étape 2 — Poser les normes

Objectif : établir avec chaque équipe des règles explicites sur la manière de travailler ensemble avec l'IA.

**Avant de changer les processus, il faut poser les règles du jeu.** Sans ça, on reconstruit sur des fondations instables. Les normes d'équipe répondent à une question simple : « comment on travaille ensemble avec l'IA, concrètement ? »

Trois questions suffisent pour lancer la discussion :

- 1 « Qu'est-ce que l'IA a amélioré dans notre façon de travailler ensemble ? » (*pour ne pas partir dans le négatif*).
- 2 « Qu'est-ce qu'elle a compliqué, même si personne n'ose le dire ? » (*c'est là que les vraies choses sortent*).
- 3 « Qu'est-ce qu'on veut protéger comme espace humain ? » (*la question la plus importante et souvent la plus difficile*).

Ce qui en sort n'est jamais spectaculaire. C'est toujours des choses très concrètes : « on ne lance pas de nouveau projet IA sans en parler en réunion d'équipe », « le code généré par IA passe par la même revue que le code humain », « le vendredi après-midi, pas de prompts, on fait de la veille ou on réfléchit ensemble ». **Des micro-décisions qui changent la culture d'une équipe beaucoup plus efficacement qu'une grande charte.**

**Livrable** : un document court (une page suffit) co-construit par l'équipe, qui fixe les conventions d'usage. Qui utilise l'IA pour quoi, qu'est-ce qu'on vérifie systématiquement, quels moments sont protégés, qui est responsable du résultat final quand l'IA est impliquée.

**Erreur à éviter** : imposer les normes d'en haut. Si le manager arrive avec un document pré-rédigé sur « la bonne utilisation de l'IA », personne ne se l'appropriera. Les normes qui tiennent sont celles que l'équipe construit ensemble, en partant de ce qu'elle observe sur le terrain.

## Étape 3 — Redessiner les processus critiques

Objectif : prendre deux ou trois processus clés et les repenser de bout en bout avec l'IA comme composante native.

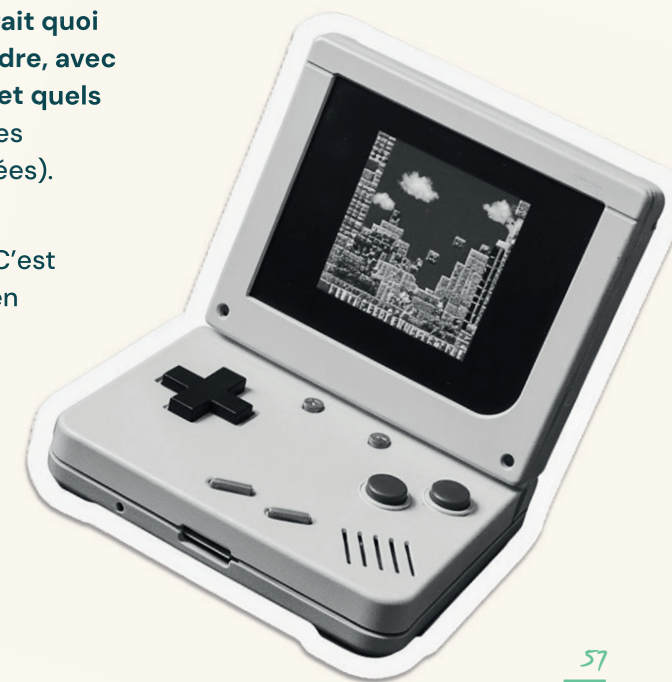
C'est seulement à ce stade qu'il est pertinent de s'attaquer aux processus eux-mêmes. Et pas tous en même temps. Le critère de sélection est simple : **choisir les processus où l'écart entre ce qui se passe réellement et ce qui est censé se passer est le plus grand.** Ce sont ceux où la dette organisationnelle est la plus visible, et donc ceux où le redesign aura le plus d'impact.

La méthode est celle détaillée au chapitre 7 :

cartographier le réel, identifier les glissements de charge, fixer les points de contrôle humains, expliciter les règles. **Et surtout, former les équipes ensemble sur le nouveau processus**, pas chacun dans son coin sur l'outil.

**Livrable** : pour chaque processus redessiné, un flux clair qui précise qui fait quoi (humain ou IA), dans quel ordre, avec quels points de vérification et quels critères de qualité (en sus des conventions d'équipe associées).

**Erreur à éviter** : vouloir tout redessiner en même temps. C'est la meilleure manière de ne rien finir. Deux processus bien repensés valent infiniment mieux que dix chantiers ouverts en parallèle. Et les apprentissages du premier redesign accélèrent considérablement le deuxième.



## Étape 4 — Ancrer dans les systèmes

Objectif : intégrer les apprentissages dans les processus RH et les outils de pilotage pour que la transformation survive aux bonnes volontés individuelles.

C'est l'étape la plus souvent sautée, et celle sans laquelle tout le reste reste fragile. Tant que les systèmes formels de l'organisation (évaluation, recrutement, progression de carrière, reporting, etc.) continuent de fonctionner comme avant, ils enverront un message contradictoire avec tout ce qu'on essaie de construire. **Les gens suivront toujours le système, pas le discours.**

Concrètement, ça veut dire se poser quelques questions simples. Les fiches de poste reflètent-elles la réalité des tâches ? Les évaluations mesurent-elles ce qui compte (jugement, coordination, qualité) ou ce qui se voit le plus facilement (volume, vitesse, adoption) ? Les parcours de carrière valorisent-ils les compétences qui ont réellement de la valeur dans un monde augmenté par l'IA ?

---

**Livrable :** une mise à jour des critères d'évaluation, des fiches de poste, et des indicateurs de pilotage pour qu'ils reflètent la réalité du travail avec l'IA, pas la réalité d'il y a deux ans.

**Erreur à éviter :** traiter cette étape comme un chantier RH isolé. Ce n'est pas « un projet de refonte des fiches de poste ». C'est la consolidation de tout le travail des étapes précédentes dans les systèmes qui structurent l'organisation au quotidien. Si les RH le font seuls dans leur coin, ça ne marchera pas. **Il faut que les managers et les équipes qui ont vécu les étapes 1 à 3 soient impliqués.**

## Un dernier mot sur le rythme

Ces quatre étapes prennent entre trois et douze mois selon la taille de l'organisation et le nombre de processus concernés. Ce n'est pas court. Mais c'est incomparablement moins long (et moins coûteux) que de devoir faire ce travail dans l'urgence, après une crise de turnover, un incident qualité, ou une prise de conscience brutale que l'organisation a accumulé six mois de dette invisible.

Et pour ceux qui se demandent par où commencer concrètement, la réponse tient en trois mots : **par une conversation.**

C'est l'objet du chapitre suivant.

## Chapitre 9 — Les conversations que personne n'a encore eues

Si ce livre blanc devait se résumer à une seule idée, ce serait celle-ci : **la transformation ne commence pas par un outil, un budget ou une feuille de route.** Elle commence par une conversation.

Ce que j'observe depuis un an, de manière assez frappante : **les organisations qui avancent le mieux ne sont pas celles qui ont les meilleurs outils ni le plus gros budget formation.** Ce sont celles où quelqu'un, à un moment donné, a posé une question inconfortable à voix haute, et où le groupe a accepté de la prendre au sérieux.

Ce chapitre propose **quatre conversations à avoir**, chacune avec un public différent. Pour chacune : la question à poser, le risque si on ne la pose pas, et ce qui peut en sortir concrètement.

### \* La conversation de direction

**La question :** « Est-ce que nous intégrons l'IA dans nos processus existants, ou est-ce que nous repensons nos processus autour de l'IA ? »

La différence entre ces deux approches est tout le sujet de ce livre blanc. La première produit des gains rapides et de la dette lente. La seconde demande plus d'effort initial mais construit quelque chose de durable. La plupart des organisations pensent sincèrement faire la seconde alors qu'elles font la première. Poser la question explicitement, c'est obliger le comité de direction à regarder la réalité en face.

**Le risque si on ne la pose pas :** continuer à investir dans l'adoption (licences, formations, prototypes, etc.) sans voir que les gains apparents masquent une dette croissante. Et un jour, constater que les meilleurs éléments partent, que la qualité se dégrade, ou que la coordination s'effondre, sans comprendre pourquoi.

**Ce qui peut en sortir :** une décision simple mais structurante. Choisir deux ou trois processus critiques et lancer le travail de redesign (étape 3 du chapitre précédent). Pas un programme de transformation, juste un premier pas explicite.

### \* La conversation manager-équipe

**La question :** « Comment on utilise l'IA ensemble, et qu'est-ce que ça a changé, en bien et en moins bien ? »

C'est une question ouverte, non menaçante, qui permet de voir ce qui se passe réellement. Ce qui en sort est souvent très différent de ce que le manager imagine, parce que les usages se sont installés de manière organique et que personne n'a encore pris le temps d'en parler collectivement.

**La sous-question la plus importante :** « Qu'est-ce qui vous surcharge en silence ? ». C'est la question qui fait émerger les zones de dette. Les tâches que personne n'a demandées mais que quelqu'un a absorbées. Les vérifications invisibles. Les reprises silencieuses. Si le manager crée un espace suffisamment sûr pour que les gens répondent honnêtement, ce qui sort de cette question est presque toujours actionnable.

**Le risque si on ne la pose pas :** laisser les usages se diffuser sans règle, les transferts de charge s'accumuler, et les tensions monter entre ceux qui « avancent vite avec l'IA » et ceux qui absorbent les conséquences.

**Ce qui peut en sortir :** les normes d'équipe de l'étape 2 du chapitre précédent. Un document d'une page, co-construit, qui clarifie qui fait quoi, ce qu'on vérifie, et ce qu'on protège. Le premier acte concret de la transformation.

### \* La conversation du manager avec lui-même

**La question :** « Est-ce que mon rôle est en train de disparaître, ou de se transformer ? »

C'est une vraie question, pas une question rhétorique. Les rôles de management intermédiaire organisés autour du routage d'information, de la coordination administrative et de la synthèse sont parmi les plus directement impactés par l'IA. C'est une réalité qu'il vaut mieux regarder en face.

**Mais ça ne veut pas dire que le management disparaît. Ça veut dire que sa valeur se déplace.** Un manager qui passe l'essentiel de son temps à



compiler des rapports et relayer des informations est en concurrence directe avec l'IA. Un manager qui sait orchestrer un système hybride, détecter les signaux faibles de surcharge, faciliter la coordination dans un environnement flou, celui-là a plus de valeur que jamais.

**Le risque si on ne la pose pas :** s'accrocher à des activités qui donnent un sentiment de contrôle (le reporting, le suivi, le micro-management, etc.) alors que la valeur s'est déplacée vers des compétences plus relationnelles, plus floues, plus inconfortables. Et se retrouver un jour dépassé par un outil qui fait mieux le travail qu'on s'obstine à faire.

**Ce qui peut en sortir :** une clarification personnelle sur ce qui, dans le rôle actuel, relève de la valeur ajoutée humaine et ce qui peut être délégué ou transformé. Et éventuellement une conversation avec sa propre hiérarchie sur l'évolution du poste.

## \* La conversation RH

**La question :** « Est-ce que nos systèmes d'évaluation, de recrutement et de progression récompensent ce qui a vraiment de la valeur dans un monde augmenté par l'IA ? »

C'est la conversation la plus structurante à long terme. Parce que les systèmes RH sont les signaux les plus puissants qu'une organisation envoie à ses collaborateurs. Plus puissants que les discours, les formations ou les notes de service. **Si les évaluations continuent de récompenser le volume et la vitesse, personne ne changera de comportement**, quelles que soient les bonnes intentions affichées.

**Le risque si on ne la pose pas :** envoyer un double message permanent. « Transformez-vous, adoptez l'IA, changez vos pratiques. Mais on continue à vous évaluer, promouvoir et rémunérer exactement comme avant. » **Ce double message est le poison le plus efficace contre toute transformation.**

**Ce qui peut en sortir :** une mise à jour des critères d'évaluation qui intègre le discernement, la coordination et le jugement, pas seulement le volume produit. Et une réflexion sur les parcours de carrière dans un monde où les compétences les plus précieuses ne sont plus les mêmes qu'il y a trois ans.

## Dans les 30 prochains jours

Si tout ce qui précède vous semble trop ambitieux pour démarrer, **voici cinq questions à mettre sur la table dans le mois qui vient.** Elles ne nécessitent ni budget, ni outil, ni réorganisation. Juste du temps et la volonté de regarder ce qu'on ne regarde pas d'habitude.

**Quels usages IA sont déjà là sans cadrage ?** Pas « est-ce que les gens utilisent l'IA » (la réponse est oui), mais « est-ce qu'on sait comment, pour quoi, et avec quels effets ? »

**Quels gains individuels créent de la dette ailleurs ?** Quelqu'un dans votre organisation absorbe probablement en silence le surplus de travail créé par la productivité IA de quelqu'un d'autre. Qui est-ce ?

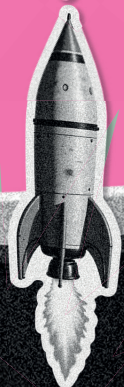
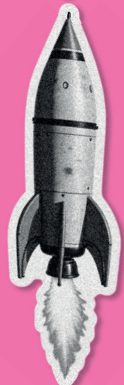
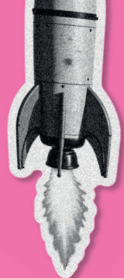
**Quelles tâches doivent rester explicitement humaines ?**

Pas par nostalgie, mais par nécessité : jugement, arbitrage, relation, décision sous incertitude. Les avoir identifiées, c'est les protéger.

**Que continuez-vous à mesurer alors que ça ne dit plus grand-chose ?** Le volume de production, le nombre de tickets traités, le taux d'adoption de l'outil. Ces métriques étaient pertinentes. Le sont-elles encore ?

**Quelle conversation votre équipe n'a-t-elle pas encore eue ?**

Vous le savez probablement déjà. La question est : qu'est-ce qui vous empêche de la lancer ?



# Conclusion\*

Anticiper, pas réagir.



J'ai longtemps hésité sur la manière de conclure ce livre blanc. La tentation classique, c'est le résumé en cinq points avec un appel à l'action inspirant. J'ai décidé de faire autrement, parce que si vous êtes arrivé jusqu'ici, vous n'avez pas besoin qu'on vous répète ce que vous venez de lire. **Vous avez besoin qu'on vous dise ce qui vient après** (et ce n'est vraiment pas un exercice facile).

## Ce que ce livre blanc dit vraiment

Si je devais ramener tout ce qui précède à une seule idée, ce serait celle-ci : **on a traité l'IA comme un problème technique alors que c'est un problème organisationnel.**

On a formé des individus à des outils. On n'a pas repensé les collectifs dans lesquels ces outils s'insèrent. On a mesuré la productivité apparente. **On n'a pas vu la dette cognitive, la dette organisationnelle, la surcharge transférée, le désengagement silencieux.**

Ce n'est la faute de personne en particulier. C'est un angle mort collectif, nourri par un récit dominant qui réduit l'IA à une question d'adoption et de compétence individuelle. **Ce récit est séduisant. Il est aussi dangereusement incomplet.**

La vraie question n'a jamais été uniquement « comment utiliser l'IA ? » Elle a toujours été « comment travailler ensemble maintenant que l'IA a redistribué les cartes ? » Et cette question, presque personne ne la pose sérieusement. Pas parce qu'elle est difficile à comprendre, mais parce qu'elle **oblige à remettre en cause des choses qu'on préférerait laisser en l'état** : les rôles, les processus de décision, les modes d'évaluation, la culture managériale.

## La fenêtre de tir

Je suis convaincu que nous vivons un moment charnière. Pas parce que l'IA est nouvelle (elle ne l'est plus), mais parce que **l'écart entre la vitesse d'évolution des outils et la vitesse d'adaptation des organisations atteint un point critique.**

**D'un côté, les modèles progressent à un rythme qui surprend même les gens du secteur.** Les agents IA commencent à enchaîner des tâches complexes de bout en bout. L'étude Anthropic de mars 2026 montre que la couverture réelle des tâches par l'IA représente environ un tiers de ce qui est techniquement possible. Les deux tiers restants vont arriver, et ils vont arriver vite.

**De l'autre côté, les organisations bougent lentement.** Les organigrammes n'ont pas changé. Les grilles d'évaluation non plus. Les formations continuent de se concentrer sur les prompts et les cas d'usage individuels. Le management intermédiaire est pris en étau entre des injonctions de transformation et des systèmes qui récompensent le statu quo.

**Cet écart ne va pas se résorber tout seul. Il va se creuser.** Et les organisations qui n'auront pas entamé le travail décrit dans ce livre blanc, le diagnostic, les normes d'équipe, le redesign des processus, la refonte de l'évaluation, se retrouveront à devoir le faire dans l'urgence. Ce qui est toujours plus coûteux, plus douloureux et moins efficace.

La bonne nouvelle, c'est que ce travail n'est pas titanesque.

**Il ne demande pas un programme de transformation à plusieurs millions d'euros. Il demande du temps, de l'attention, et la volonté de poser des questions inconfortables.** Certaines des interventions les plus efficaces que j'ai vues tenaient en une demi-journée avec une équipe et les bonnes questions. **Le coût est dérisoire comparé à celui de l'inaction.**



## L'horizon agentique

Il y a un sujet que j'ai volontairement abordé avec prudence dans ce livre blanc, parce qu'il mériterait un document entier (le sujet d'un prochain livre blanc ?) : l'**IA agentique**. C'est-à-dire le moment, proche, où **les agents IA ne se contenteront plus de répondre à des prompts mais exécuteront des processus entiers sous supervision humaine**.

Ce moment va changer la nature même de la question organisationnelle. Aujourd'hui, le défi est « comment les gens travaillent ensemble avec l'IA ». Demain, ce sera « comment on manage un système où des agents autonomes et des humains collaborent au quotidien ». **Le manager ne supervisera plus seulement des humains. Il orchestrera un système mixte** où certains « membres de l'équipe » sont des algorithmes.

Ça ressemble à de la science-fiction. Ça ne l'est pas.

Les protocoles techniques existent déjà (MCP d'Anthropic ou A2A de Google notamment).

Les premières entreprises expérimentent.

**Et la vitesse d'adoption de l'IA agentique est encore plus rapide** que celle de l'IA générative : en deux ans, elle a déjà atteint 35 % d'adoption selon MIT Sloan, contre trois ans pour l'IA générative [13].

Je ne dis pas ça pour faire peur (enfin, peut-être un peu, la peur est parfois nécessaire). Je le dis parce que **les organisations qui auront fait le travail de fond décrit dans les chapitres précédents**, repenser les rôles en tâches, installer des normes d'équipe, redessiner les processus, réformer l'évaluation, **seront naturellement prêtes pour cette prochaine étape**. Elles auront les muscles organisationnels pour intégrer les agents IA de manière intentionnelle. Les autres devront improviser, et l'improvisation à cette échelle laisse rarement de bons souvenirs.

\* Elles auront les muscles organisationnels pour intégrer les agents IA de manière intentionnelle. Les autres devront improviser, et l'improvisation à cette échelle laisse rarement de bons souvenirs.

[13] MIT Sloan Management Review & Boston Consulting Group (2025). «The Emerging Agentic Enterprise: How Leaders Must Navigate a New Age of AI». Enquête auprès de 2 102 répondants dans 21 secteurs et 116 pays.

## Ce que je défends

Je voudrais finir sur une note personnelle (c'est un livre blanc, pas une thèse, je m'autorise cette liberté).

**L'approche que je défends ici n'est pas la plus vendable.**

« Repensez vos processus, redéfinissez vos rôles, réformez votre évaluation » est nettement moins excitant que « voici le prompt magique qui va tripler votre productivité ». Ça demande plus de temps, plus de courage, et les résultats ne se voient pas en une semaine.

Mais c'est la seule approche qui tient dans la durée. Tout le reste, la formation individuelle aux outils, les catalogues de cas d'usage, les concours de prompts internes, ne produit que des gains éphémères qui s'accompagnent de dette cachée. **Ce n'est pas que ces formations soient inutiles** (c'est précisément ce que la plupart des organisations font, et c'est un point de départ légitime). Mais s'en tenir là, c'est confondre le début du chemin avec sa destination. On peut s'en contenter. Beaucoup d'organisations le font. **Mais il ne faut pas confondre la vitesse d'adoption avec la qualité de la transformation.**

Si j'ai appris une chose de mon parcours en sciences cognitives, c'est que les systèmes complexes (et une organisation humaine est un système complexe) ne se transforment pas par l'injection d'un outil, aussi puissant soit-il. **Ils se transforment quand on change les règles d'interaction entre les éléments du système.** Les rôles, les flux d'information, les critères de décision, les modes de reconnaissance. C'est moins spectaculaire. C'est incomparablement plus durable.

# Un dernier mot

Ce livre blanc n'a pas vocation à avoir raison sur tout. **C'est un instantané de ce que la recherche, le terrain et la réflexion me permettent de voir** en mars 2026. Certaines de ces analyses seront confirmées. D'autres seront nuancées, corrigées, dépassées par la vitesse des événements. C'est normal, et c'est sain.

**Ce que j'espère, c'est qu'il aura au moins contribué à déplacer la conversation.** À faire passer le sujet de « comment utiliser l'IA » à « comment s'organiser pour en tirer parti sans y perdre ce qui nous rend efficaces en tant qu'humains ». La capacité de réflexion. La coordination. Le jugement. Le sens.

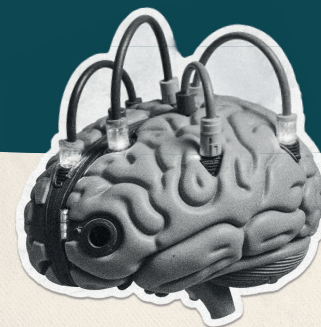
Parce qu'au fond, le risque le plus grand n'est pas que l'IA remplace les gens. **C'est qu'elle crée des organisations très productives à court terme et profondément fragiles à moyen terme.** Des organisations qui produisent beaucoup, vite, mais qui ne savent plus pourquoi. Ni comment s'arrêter pour se poser la question.

La technologie va continuer d'accélérer. C'est une certitude. La question ouverte, la seule qui compte vraiment, c'est : **est-ce que nos organisations sauront garder le rythme sans perdre le cap ?**

La réponse dépend des conversations que vous choisirez d'avoir. Ou de ne pas avoir.

---

*Si ce livre blanc vous a donné envie de réagir, de contredire, de partager ce que vous observez de votre côté : c'est exactement pour ça que je l'ai écrit. Pas pour avoir raison, mais pour qu'on réfléchisse ensemble à des sujets qu'on ne peut plus se permettre de survoler.*



**Auteur :** Anthony Basille

Agence de conseil en pédagogies innovantes

[www.sydo.fr](http://www.sydo.fr)  
[contact@sydo.fr](mailto:contact@sydo.fr)