

L'IA PEUT-ELLE DEVENIR UN INSTRUMENT POUR LE DIALOGUE ?

Philomène Formery et Camille Richard explorent ici les promesses et les risques de l'Intelligence artificielle au travail. Entre outil favorisant le dialogue collectif et menace d'isolement, elles appellent à développer des usages vertueux, fondés sur le discernement et la mise en place d'espaces de débat.



Philomène FORMERY

28 ans. Consultante chez IDOYA, spécialisée dans les mutations du travail et les RPS, psychologue du travail en formation, engagée à #NousToutes qui lutte contre les violences sexistes et sexuelles.



Camille RICHARD

26 ans. Consultante et responsable de l'Observatoire au sein de The Boson Project, analyse les mutations du monde du travail, les enjeux organisationnels, managériaux et culturels.

« Il faut redéfinir l'articulation humain-machine ou nous risquons de dénaturer le travail et de nous en détacher. » (Marc-Éric Bobillier-Chaumon, professeur titulaire de la Chaire de psychologie du travail du Cnam)

Depuis quelques années déjà, la place de l'Intelligence artificielle générative (IAG) dans nos vies ne fait que croître. Au cours de nos différents échanges au sein de la promo *Social Demain*, qu'elle soit le cœur du sujet ou plus périphérique aux conversations, force est de constater que... l'IA n'est jamais loin. Mais alors que les débats battent leur plein à ce sujet, on sent bien que certains dilemmes se dessinent : l'IA doit-elle remplacer les travailleurs, ou plutôt les augmenter ? L'IA va-t-elle nous rendre idiots, ou omniscients ? L'IA va-t-elle nous aider à sauver la planète, ou accélérer sa destruction ?

LES ENTREPRISES CHOISISSENT-ELLES VRAIMENT D'ALLER VERS L'IA ?

30 novembre 2022 : sortie mondiale de *ChatGPT*. Historiquement, l'évènement nous fait tous assister à un changement d'échelle en matière d'IA, qui devient une expérience concrète et populaire (accessi-

bilité), permet désormais une génération rapide de contenus (temporalité), et ne permet plus vraiment de distinguer les productions des machines et celles des humains (réalisme).

Avant cela, dans l'entreprise, l'IA restait une affaire de patrons. Depuis 2023, elle devient l'affaire des salariés : partout, on parle de «Shadow IA» pour décrire cette tendance consistant - pour 55% des salariés selon l'IFOP - à utiliser des outils d'IA dans son travail, sans accord hiérarchique. Ici - comme, au demeurant, ce fut déjà le cas pour d'autres évolutions du numérique au travail -, ce sont donc les collaborateurs qui ont engagé, par les usages, une accélération sans précédent : l'usage avant la norme, l'expérience avant le mode d'emploi. À ce mouvement «bottom-up» s'ajoutent la nécessité d'accélérer réflexions et cas d'usages et celle de s'intéresser au sujet pour garantir une survie économique sur le marché.

Ainsi, si l'adaptation des entreprises semble davantage subie que choisie, à bien des égards, l'IA redéfinit les modes de fonctionnement à l'échelle collective. Mais alors, du fait de la versatilité des IAG, que peuvent créer ces dernières pour le dialogue au travail ? Et que peuvent-elles empêcher ?

SCÉNARIO #1 : UN FUTUR UTOPIQUE

Plutôt qu'une intelligence à part entière, l'IA pourrait incarner celle qui met en discussion les intelligences humaines - voire humaines et artificielles. Lors de l'une de nos rencontres *Social Demain*, Apolline Guillot nous racontait sa découverte d'un ouvrage écrit par plusieurs IA mises en dialogue : *Hypnocratie* (Jianwei Xun, *Philosophie magazine éditeur*). Dans le podcast *Votre cerveau* sur France Culture, la neurobiologiste Samah Karaki nous enseignait quant à elle que la créativité émerge de la combinaison des connaissances : c'est en réutilisant des concepts que nous les faisons vivre et les enrichissons. La centralisation du savoir en une seule personne ne serait dès lors ni raisonnable ni souhaitable. À ce titre, pourrions-nous imaginer un usage de l'IA pour mettre en dialogue des intelligences humaines ? Plutôt que de répondre aux questions que l'on aurait posées à sa collègue de droite, l'outil pourrait aussi créer des occasions de se parler, de débattre, de «faire collectif».

Dès lors, nous pourrions imaginer un futur où les managers tiendraient le discours suivant : « *L'IA est devenue un vrai membre de l'équipe, mais au service du collectif et pas de l'individu. Au quotidien, notre IA d'équipe nous questionne sur nos pratiques professionnelles, détecte des contresens dans une conversation, nous rappelle des bonnes pratiques et fait office de mémoire collective pour nous éviter de réinventer la roue.* »

Cette IA collaborative pourrait déceler des choses en parcourant les fichiers partagés par les collaborateurs (comme des divergences de pratiques), et proposer d'organiser une réunion à ce sujet. À l'heure où l'employabilité constitue un enjeu de société majeur, l'opportunité de l'IA pour faciliter le développement des compétences est vite saisie. Elle pourrait s'ériger en véritable coach professionnel, en expert chevronné pour donner la bonne réponse aux équipes en temps réel... ou en simple «assistant pédagogique» fournissant une base d'échange et synthétisant les enseignements tirés du collectif.

La diffusion des outils à base d'IAG crée néanmoins des angoisses, parmi lesquelles la peur de perdre en capacité de discernement - si bien que les formations destinées à maintenir une pensée critique à l'ère de l'IA ont le vent en poupe. Pourtant, le besoin d'entretenir un esprit critique ne date pas de l'arrivée de *ChatGPT*. D'ailleurs, l'IA ne pourrait-elle pas au contraire devenir notre meilleure alliée dans ce sens ? « *Pour prendre des décisions collectives ou pour préparer des réunions à forts enjeux, poursuivrait le locuteur hypothétique esquissé plus haut, nous sollicitons notre IA d'équipe, en lui demandant de nous trouver des contre-arguments pour éviter les angles morts. Elle assiste à nos débats et elle nous aide à délibérer en reformulant nos propos pour que l'on se comprenne.* »

Certains usages de l'IA pourraient ainsi faire émerger des espaces de dialogue, à condition de replacer l'intelligence humaine au bon niveau, d'en faire un outil pour affiner et soutenir le dialogue collectif en l'humanisant encore davantage. Il s'agit là d'un enjeu de soutenabilité : nous n'aurons pas d'autre choix que de débattre de ces usages au sein des équipes.

SCÉNARIO #2 : UN FUTUR PLUS DYSTOPIQUE

Si l'IA devient aujourd'hui le parfait *sparring partner* pour nombre de collaborateurs, ai-je encore besoin de mon manager ou de mes collègues ? À y regarder de plus près, l'arrivée des outils d'IA et l'accoutumance à leur utilisation esquissent également un sombre scénario : celui de la perte en puissance du dialogue au travail, qu'il s'agisse du :

- **Dialogue avec soi, avec les autres.** Si l'IA s'impose comme le miroir de ma réflexion et de mon action, c'est avec elle que je vais spontanément m'entraîner et donc factuellement minimiser la friction avec mes collègues de travail. Au-delà de la morosité que prédit ce scénario, si toutes les interactions de travail transitent via l'IA, le risque est d'assister à un amincissement de l'intelligence émotionnelle,

et à une perte en puissance du collectif de travail, du fait d'une diminution de savoirs partagés et d'un dialogue collectif nécessairement moins alimenté.

- **Dialogue avec son manager, avec son apprenant.** Le second risque identifié est celui d'un amoindrissement de la qualité de formation. Les potentialités de l'IA en matière de développement des compétences sont nombreuses. Ici et là, on propose des auto-diagnostics, des tutoriels, des *e-learning express*, basés sur l'enregistrement de nos tâches quotidiennes. On propose également aux collaborateurs de se délester de certaines tâches, au profit d'une réalisation de tâches «à plus haute valeur ajoutée». Or, deux questions subsistent. D'une part, maintenant que chacun peut se former «seul» (avec l'aide de l'IA), ce processus d'*upskilling* peut-il vraiment se passer de la relation manager-managé ? N'est-ce pas grâce au référent, dans le mimétisme de celui qui forme, que s'effectue une grande part de l'apprentissage ? D'autre part, quid de notre capacité à former les profils juniors auxquels on confie généralement, au moment de leur embauche, les «tâches d'entrée» (plus simples, «à faible valeur ajoutée») – soit précisément celles concernées par l'automatisation ? Peut-on espérer apprendre à effectuer le «complexe» sans maîtriser la gestion du «simple» ? « *Une tâche*, indique Yann Ferguson, docteur en sociologie et directeur scientifique du *LaborIA*, *ce n'est pas une ligne mais bien plutôt un système, un ensemble systémique. Vous êtes moins efficace quand vous avez la carte et pas uniquement le territoire.* » Pour les profils déjà expérimentés, la question se pose également : plus les processus sont automatisés, plus les actions sont automatiques... au risque de perdre le chemin par lequel les choses se font. L'enjeu ? Identifier les tâches par lesquelles il est et sera toujours nécessaire de passer pour apprendre et pratiquer le métier.

- **Dialogue au sein de l'équipe, dialogue entre siège et terrain.** Le dernier risque identifié est celui

d'un double phénomène d'intensification et de complexification du travail. En supprimant les tâches « faible valeur ajoutée », on supprime de fait ces temps de pause qu'elles représentaient dans une journée de travail - laissant davantage de temps pour la réalisation du « complexe », des tâches qui demandent beaucoup plus d'attention. De fait, si l'IA allège les individus des tâches « simples », c'est souvent pour laisser place à des tâches plus complexes, qui mobilisent davantage leur énergie cognitive... et non pour leur permettre de se reposer. Parfaitement dépeint par le sociologue du travail Juan Sebastián Carbonell (« *Si le travail est moins monotone, les recherches montrent une certaine fatigue nerveuse. Seules restent les tâches à haute valeur ajoutée, il n'y a plus ces micro-pauses : moments pour souffler dans une série d'opérations qui se suivent* »), c'est également ce que décrit Laetitia Vitaud, passionnée par l'étude des mutations du travail, dans *Le blues du développeur* (in *Nouveau départ, nouveau travail*, 2025) : « *Cette course à la productivité laisse moins de place à la réflexion, aux échanges entre collègues, à l'exploration de solutions alternatives.* » L'enjeu est alors celui du dialogue - d'abord entre équipes, ensuite entre siège et terrain -, pour faire coïncider les futurs objectifs avec une performance

journalière adéquate et cohérente à la réalité du terrain. Lorsque l'usage d'une technologie est adaptable, celle-ci est toujours plus facilement adoptable.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, UNE AFFAIRE DE DISCERNEMENT

Si l'IA est capable de remettre en jeu ce qui a longtemps été hors-jeu, et donc de devenir un instrument pour travailler mieux ensemble, elle pourrait également entacher les relations interpersonnelles, augmenter l'individualisation au travail et mener à l'isolement des individus. En réalité, ces deux scénarios ne sont ni complètement souhaitables ni complètement évitables, de la même manière qu'ils ne s'excluent pas mutuellement. Ensemble, ils nous amènent à réfléchir aux chemins que nous décidons de prendre ou non, dans l'utilisation de ces outils.

À bien des échelles, nous percevons un besoin de mener une réflexion de fond sur ce que nous confions ou non à la machine, qui doit s'incarner dans un dialogue et dans un exercice de discernement pour chaque tâche. Méconnus dans un premier temps, les impacts qu'auront tel ou tel système d'IA ne sont jamais prédéterminés, et dépendent toujours de leurs conditions de déploiement, des conséquences appli-

quées aux métiers et de l'organisation du travail qui en découle.

Nous portons la conviction que l'IA n'est que ce que l'on en fait, et qu'il nous appartient dès lors d'en développer des usages vertueux. Comme le rappelle le psychologue du travail Yves Clot dans *Le travail à cœur* (*La Découverte*, 2010), « *disputer du travail, c'est pouvoir confronter les points de vue sur ce qui fait sa qualité. C'est une condition essentielle pour qu'il reste vivant et qu'il ne devienne pas une simple exécution de consignes.* » Si l'IA doit contribuer à transformer le travail, c'est à la condition de créer des espaces de « dispute sur le travail » : des lieux où salariés, managers et parties prenantes peuvent discuter des critères de qualité du travail et de ce que signifie « bien travailler ».

N'est-ce pas le moment de créer des espaces d'autonomie - donc de créativité - pour discuter des effets qu'aura l'IA sur notre organisation de travail ? Quelles sont les tâches que nous voulons lui confier ? Les usages que nous voulons faire émerger ? Au contraire, sur quelles activités à forte « valeur humaine ajoutée » voulons-nous garder la main ? Se poser ces questions, c'est éviter de tomber dans le piège qui pousse à croire que ces technologies sont intelligentes par elles-mêmes... et donc apprendre à les utiliser à bon escient. ■