Investir dans l'IA sans sous-investir dans les capacités humaines

Pour une approche équilibrée de la transformation technologique

Par Yorck von Korff (flow-ing)

Le véritable enjeu de l'IA n'est pas seulement de savoir comment rendre les entreprises et organisations plus performantes grâce aux machines, mais comment éviter que l'augmentation technologique se fasse au détriment des capacités humaines dont dépendent l'apprentissage, la coopération et l'adaptation collective.

1. Un déséquilibre d'investissement ?

Selon le **Stanford AI Index 2026**, l'investissement mondial des entreprises dans l'IA a atteint environ 582 milliards de dollars en 2025, soit plus du double de 2024. L'investissement privé représentait à lui seul environ 345 milliards de dollars, et les fusions-acquisitions environ 214 milliards de dollars.

Nous ne disposons pas, à ma connaissance, d'une mesure permettant de comparer directement ces montants avec les investissements consacrés au développement des capacités socio-émotionnelles des salariés. Il serait donc trompeur de prétendre établir un ratio précis entre les deux.

On peut néanmoins constater un contraste dans leur dynamique et leur visibilité : les investissements dans l'intelligence artificielle connaissent une croissance spectaculaire, sont fortement concentrés et font l'objet d'un suivi économique précis. Les investissements consacrés au développement des compétences socio-émotionnelles sont beaucoup plus diffus, moins visibles et plus difficiles à mesurer.

Or les deux types d'investissement ne sont pas nécessairement pensés ensemble. Une organisation peut investir massivement dans des outils d'IA sans investir simultanément dans les capacités humaines et les conditions organisationnelles qui permettront d'en tirer pleinement parti.

Ce mémo part de cette observation et propose une approche complémentaire : investir dans l'IA tout en développant les capacités humaines nécessaires pour préserver l'autonomie, la coopération, l'apprentissage collectif et la capacité d'adaptation.

2. Les risques : ce que nous risquons de moins pratiquer parce que l'IA le fait à notre place

Le propos qui suit ne consiste pas à affirmer que l'IA provoque nécessairement ces effets. Il s'agit d'identifier des risques plausibles liés à la délégation croissante de certaines activités humaines. Une compétence que nous exerçons moins pourrait, à terme, s'affaiblir. Certains de

ces risques sont déjà documentés ; d'autres constituent encore des hypothèses qui méritent d'être étudiées.

2.1 Risques pour la personne : délégation cognitive et affaiblissement de l'autonomie du jugement

Un risque important est celui de la délégation cognitive : si je demande systématiquement à l'IA de chercher, synthétiser, écrire, structurer ou résoudre, je risque de moins m'entraîner à le faire moi-même.

Une étude menée auprès de 319 travailleurs du savoir montre notamment que plus la confiance accordée à l'IA est élevée, **moins les utilisateurs déclarent mobiliser leur pensée critique**. Les auteurs soulignent que la confiance dans l'IA est associée à une moindre mobilisation de la pensée critique, **tandis que la confiance en soi est associée à une mobilisation plus importante de celle-ci**.

La capacité individuelle d'apprentissage peut également être fragilisée si l'on saute systématiquement l'effort nécessaire pour apprendre. Cela vaut aussi pour la **capacité à chercher** : le risque est de demander directement à l'IA plutôt que de construire sa propre exploration. De même, la **capacité à formuler** peut être moins exercée lorsque l'IA rédige systématiquement à notre place.

Depuis quelque temps, une **baisse des performances aux tests de QI** est observée dans certains pays riches. Les causes de ce phénomène restent controversées. Certains travaux évoquent notamment l'évolution du temps passé devant les écrans et ses effets possibles sur la lecture longue, l'attention soutenue, le jeu libre, les interactions sociales, l'activité physique et le sommeil. Il ne s'agit pas ici d'établir un lien direct avec l'IA, mais de considérer que celle-ci pourrait renforcer certaines tendances déjà à l'œuvre.

Le phénomène peut être comparé à celui du GPS : nous gagnons énormément en efficacité, mais nous pouvons aussi exercer moins notre capacité à nous orienter.

Une question plus générale apparaît alors : comment bénéficier de l'augmentation de nos performances grâce à l'IA sans perdre progressivement notre autonomie dans les activités cognitives que nous lui déléguons ?

2.2 Risques pour les relations : moins d'exercice de l'altérité et des compétences relationnelles

Certaines compétences se développent dans la relation réelle, notamment :

- écouter quelqu'un qui nous agace ;
- sentir qu'une personne n'est pas d'accord sans qu'elle le dise ;
- reconnaître une émotion ;
- ajuster son comportement ;
- réparer une relation après un conflit ;
- négocier ;
- faire confiance ;

• supporter le silence ;

• percevoir les rapports de pouvoir ;

• prendre le risque de dire quelque chose de difficile.

Toutes ces capacités sont importantes pour les organisations et les réseaux qui souhaitent fonctionner de manière coopérative. Elles contribuent à créer la confiance entre les personnes et à permettre une coopération efficace. Elles relèvent notamment de l'intelligence relationnelle et de l'intelligence émotionnelle, qui forment ensemble une partie importante des compétences socio-émotionnelles.

Le risque n'est pas nécessairement que l'IA fournisse une « mauvaise » relation. Il est plutôt que **certaines compétences relationnelles soient moins exercées si nous privilégions systématiquement des interactions artificielles, disponibles, patientes et fortement personnalisables**.

Une relation humaine implique en effet l'altérité, la frustration, la négociation, les malentendus, la réciprocité, les limites et la nécessité de prendre en compte le désir de l'autre. Ces dimensions parfois difficiles sont aussi celles qui permettent de développer certaines compétences relationnelles.

Les premières recherches sur les « AI companions » soulèvent des questions sur ce point. Une étude longitudinale publiée en 2026, portant sur plus de 2 000 adultes dans quatre pays occidentaux, trouve notamment une association entre l'usage accru de chatbots sociaux et une augmentation de la solitude sur une mesure d'isolement émotionnel, tout en appelant à la prudence dans l'interprétation causale. Une étude expérimentale du MIT (déjà citée) portant sur 981 participants a également observé que les personnes qui utilisaient spontanément davantage le chatbot présentaient davantage de signes de dépendance émotionnelle et d'usage problématique.

Pour les organisations de recherche, comme pour d'autres organisations, un appauvrissement du champ relationnel pourrait constituer un défi : **mal-être, diminution de la motivation, isolement, mais aussi perte d'un environnement social favorable à la créativité spontanée qui peut émerger d'une communauté bien connectée**.

2.3 Risques pour le collectif : homogénéisation, perte de créativité et apprentissage collectif

Il existe aussi un risque plus subtil. Si des millions de personnes demandent à une même famille de modèles : « Donne-moi des idées », « Écris-moi un texte », « Trouve-moi une solution », « Comment résoudre ce problème ? », nous pouvons obtenir progressivement des réponses plus conventionnelles, plus moyennes ou plus consensuelles.

L'IA est extraordinairement performante pour produire du plausible. Or l'intelligence collective a souvent besoin de ce qui est inattendu, local, bizarre, minoritaire, tacite ou contradictoire.

Cela pose une question importante : **que devient la créativité disruptive et véritablement originale** lorsque chacun dispose d'un même partenaire artificiel pour produire des idées ?

L'affaiblissement des capacités émotionnelles et relationnelles, combiné à une possible homogénéisation de la pensée, pourrait également avoir des **conséquences sur notre capacité à apprendre collectivement**. Il pourrait notamment réduire notre capacité à écouter

réellement les autres, à traverser les désaccords, à comprendre des points de vue différents ou à élaborer ensemble des réponses qui ne sont pas immédiatement disponibles.

Dans des environnements relativement stables, certaines organisations peuvent fonctionner efficacement avec des relations limitées et une forte automatisation. Mais lorsque les situations deviennent complexes, incertaines et interdépendantes, la capacité à coopérer, à apprendre, à mobiliser la diversité et à créer ensemble devient particulièrement importante.

3. Une question centrale : comment préserver les capacités humaines qui permettent l'adaptation collective ?

Les risques décrits ci-dessus ne sont pas une fatalité. Ils dépendent en partie de la manière dont nous concevons et organisons l'usage de l'IA.

À long terme, les organisations capables de conjuguer les possibilités offertes par l'IA avec une intelligence relationnelle, émotionnelle et collective forte pourraient disposer d'une capacité d'adaptation et de résilience particulièrement importante.

L'OCDE et l'OIT soulignent notamment l'importance croissante des compétences cognitives de haut niveau, mais aussi des compétences socio-émotionnelles, qui contribuent à l'adaptabilité et à l'agentivité humaines. Ces compétences peuvent contribuer à transformer les risques liés à l'arrivée de l'IA en opportunités, **à condition que les investissements dans l'IA soient pensés conjointement avec les investissements dans les capacités humaines**.

L'enjeu n'est donc pas de choisir entre l'intelligence artificielle et l'intelligence humaine, mais de veiller à ce que l'IA augmente nos capacités sans nous conduire à abandonner les pratiques qui permettent de les développer.

4. Recommandation : investir dans les capacités humaines et créer les conditions organisationnelles pour les exercer

Deux niveaux d'action sont nécessaires et se renforcent mutuellement :

1. Développer certaines capacités socio-émotionnelles.

2. Créer un environnement organisationnel dans lequel ces capacités peuvent être exercées et se développer.

4.1. Développer les capacités socio-émotionnelles

Trois champs de compétences, distincts dans leurs objectifs mais complémentaires dans leurs approches, peuvent contribuer à répondre aux risques identifiés et aider les organisations qui investissent dans l'IA à mieux tirer parti des transformations technologiques :

• Le leadership du vivant : mobiliser le sensible dans la facilitation des transformations.

• Les compétences en intelligence collective pour un management participatif.

• La gestion des conflits.

Le leadership du vivant : mobiliser le sensible dans la facilitation des transformations

Mobiliser sa capacité à être en lien avec le sensible permet notamment à un leader de :

• cerner ses intentions propres dans son travail et ainsi mettre en place des projets portés par une conviction profonde ;

• identifier ce qui fait sens pour lui-même, pour son équipe et pour son environnement ;

• comprendre quels principes et quels outils sont requis pour accompagner les projets de changement.

Les compétences en intelligence collective pour le management participatif

Développer les compétences en intelligence collective permet notamment de :

• améliorer le fonctionnement des collectifs ;

• renforcer les liens et la confiance dans les relations ;

• mobiliser la diversité des points de vue et des expériences ;

• favoriser l'apprentissage collectif et l'émergence de réponses nouvelles.

La gestion des conflits

Ces compétences permettent notamment de :

• tenir le cap ou procéder à des ajustements pertinents face aux résistances dans les projets ;

• prévenir certains conflits et mieux comprendre leurs dynamiques ;

• connaître des approches et des outils pour résoudre ou transformer les conflits.

Le développement de ces capacités aide les personnes à entrer en contact plus profondément avec elles-mêmes ainsi qu'avec leur environnement social et naturel. (Voir aussi les travaux d'Otto Scharmer à ce sujet). Elles renforcent ainsi leur confiance en elles-mêmes et en leur capacité à avancer ensemble avec les autres. Elles peuvent alors explorer collectivement un chemin profondément humain, tout en bénéficiant d'un appui adapté de l'IA, afin de faire émerger des solutions qui répondent aux besoins du vivant.

4.2 Créer des environnements organisationnels appropriés pour exercer ces compétences

Les compétences décrites ci-dessus ne se développeront pas dans n'importe quel contexte organisationnel. On ne peut pas demander aux individus de développer leurs capacités

relationnelles, leur autonomie (ou l'autonomie des équipes) ou leur capacité à coopérer dans une organisation qui récompense systématiquement la compétition, la conformité, la vitesse ou la centralisation.

Nous recommandons donc des contextes caractérisés notamment par :

• la prise en compte des besoins de tous les membres du système organisationnel ;

• une gouvernance partagée et adaptée aux besoins de l'entreprise, à son contexte et à ses membres ;

• une vision stimulante qui répond aux grands défis de notre époque, notamment au défi environnemental (dégradation de la biosphère) et au défi social (fracturation sociale et difficulté apparente à communiquer entre différentes communautés et différents groupes) ;

• un effort pour faire converger les valeurs affichées et les valeurs vécues ;

• un effort de transformation continue des pratiques et des processus vers davantage de confiance, de responsabilité et de subsidiarité.

Pour commencer il n'est pas nécessaire de cocher tous ces indicateurs. Le plus important est l'intention et le prochain petit pas dans cette direction.

Conclusion

Investir dans l'IA sans investir dans les capacités humaines qui permettent d'en tirer parti pourrait conduire à une forme de déséquilibre organisationnel. À l'inverse, conjuguer l'augmentation technologique avec le développement de l'autonomie du jugement, des compétences relationnelles, de l'intelligence collective et de la capacité à traverser les conflits peut renforcer la capacité d'adaptation des organisations.

La question n'est donc pas seulement : « Que pouvons-nous faire avec l'IA ? » Elle est aussi : « Quelles capacités humaines voulons-nous continuer à exercer, développer et transmettre dans un monde où l'IA fait de plus en plus de choses à notre place ? »

Nous sommes à même d'accompagner de tels processus, si besoin et aussi de fournir les compétences citées.

flow~ing

Favoriser le dialogue

https://flow-ing.fr/fr/