Intelligence artificielle et management

Dossier de veille – novembre 2025

la sécurité sociale

le lab. L'innovation partagée de la sécurité sociale

Propriété de l'UCANSS

Table des matières

Introduction 2

Redéfinir la communication et la relation interpersonnelle dans les équipes augmentées 3

Collectivité territoriale d'Île-de-France 3

ENGIE – Pôles innovation et data 4

Ville de Paris – DRH centrale 4

Spotify – Équipes produit et tech 4

Crédit Mutuel Arkéa – Réseaux de services clients 4

Maintenir un encadrement managérial efficace dans un environnement de travail plus autonome 6

Pôle emploi – Réorientation de la posture managériale par l'usage de l'IA 6

Sanofi – Révision des critères d'évaluation dans les fonctions expertes 7

Accor – Nouvelles compétences managériales face à l'agent IA 7

Autres : Orange, Crédit Agricole Assurances 7

Focus : soutenir, face à l'augmentation de la charge mentale liée à la complexification des tâches 8

L'agent IA demain, collaborateur, outil ou tiers à piloter ? 10

Conclusion 11

Annexe 1 – Focus impact de l'IA sur le cerveau 12

Une méthodologie rigoureuse pour capter l'activité cérébrale 12

Des résultats préoccupants : un cerveau moins sollicité 12

Une homogénéisation du style et de la pensée 12

Enjeux pour le management et les collectifs de travail 12

Annexe 2 – Focus sur l'interdiction de l'IA en entreprise 14

Quand les entreprises ferment la porte à l'IA 14

Ce que révèlent ces interdictions 14

Des interdictions appelées à évoluer 14

Bibliographie 16

Introduction

L'intelligence artificielle s'impose progressivement dans les organisations, bouleversant les façons de produire, de coopérer, d'évaluer, et plus largement, de travailler. Longtemps perçue comme une technologie de pointe réservée à quelques usages spécialisés, elle s'infiltre désormais dans les tâches du quotidien, à travers des outils de génération de texte, d'automatisation de process, d'analyse prédictive ou encore d'assistance à la décision. Cette mutation ne concerne plus seulement le monde privé ou les grandes entreprises technologiques : elle touche aussi, de manière croissante, les opérateurs de service public, y compris dans le champ de la Sécurité sociale.

Dans ce contexte, les outils d'IA sont appelés à transformer en profondeur l'organisation du travail dans les organismes. Ils permettent d'automatiser des opérations simples, de gagner en réactivité, de recentrer les agents sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, voire de personnaliser certains services rendus aux usagers. Mais derrière ces promesses technologiques se dessine une évolution bien plus structurante : celle des dynamiques collectives et des équilibres managériaux.

Car l'IA ne se contente pas d'outiller le travail : elle en reconfigure les conditions. Elle modifie les circuits de communication, change la temporalité des échanges, redistribue les responsabilités. Elle introduit une forme de tiers algorithmique dans les interactions professionnelles, avec des conséquences encore largement sous-estimées sur la manière de piloter les équipes, de prendre des décisions, ou de maintenir une cohésion de groupe.

C'est pourquoi le Lab de la Sécurité sociale a souhaité, à travers ce dossier dépasser une approche purement technique de l'IA pour interroger ce qu'elle change dans la réalité du management. Trois grandes lignes de transformation ont été identifiées comme structurantes pour les mois et années à venir :

- D'abord, la transformation des **méthodes de travail collaboratives**, sous l'effet d'outils qui redistribuent la manière dont les agents produisent ensemble, s'organisent, ou coordonnent leurs actions ;
- Ensuite, l'évolution des **modalités de communication et de relation interpersonnelle** dans des équipes de plus en plus « augmentées », où les interactions humaines sont partiellement médiées par des interfaces intelligentes ;
- Enfin, la reconfiguration des **actes managériaux eux-mêmes**, dans un environnement où les collaborateurs deviennent plus autonomes, mais aussi plus dépendants de technologies qu'ils ne maîtrisent pas toujours.

Ces trois thématiques se recoupent, se nourrissent, et appellent chacune des ajustements dans les organisations. Mais c'est sur les deux dernières – la communication dans les collectifs augmentés, et la redéfinition des pratiques managériales – que ce dossier met l'accent.

Ce choix s'explique par une conviction partagée : si l'IA transforme les outils, ce sont les relations humaines qu'elle bouscule le plus en profondeur. Ce sont elles qui conditionnent la capacité d'une équipe à fonctionner, à apprendre, à s'adapter. Ce sont elles, surtout, qui relèvent du cœur de métier du manager. En s'intéressant à la manière dont l'IA redéfinit la relation interpersonnelle, puis les actes d'encadrement eux-mêmes, ce dossier ambitionne de fournir des clés de lecture utiles pour anticiper et accompagner ces transformations.

Il s'achève enfin sur une ouverture prospective : celle de l'apparition d'un nouveau type d'acteur dans les collectifs de travail – l'**agent IA**. Ni simple outil, ni véritable collègue, ce nouveau "partenaire algorithmique" appelle d'ores et déjà une réflexion organisationnelle, managériale et éthique. À l'heure où certains agents IA sont capables de traiter des demandes, de dialoguer, voire de prendre des décisions simples, se pose la question : **comment manager demain une équipe dans laquelle coexisteront humains et intelligences artificielles ?**

Redéfinir la communication et la relation interpersonnelle dans les équipes augmentées

L'intelligence artificielle transforme de manière silencieuse mais radicale la manière dont les équipes communiquent.

Là où la messagerie instantanée, la visioconférence ou les outils collaboratifs numériques avaient déjà profondément modifié les interactions au sein des collectifs, l'IA introduit une nouvelle rupture : celle de l'intermédiation automatisée de la relation. Elle ne se contente pas de transmettre un message : elle le reformule, le résume, le prédit, le hiérarchise. Elle devient un acteur invisible dans le circuit de communication.

À première vue, ces transformations sont porteuses d'améliorations bienvenues : désengorgement des flux d'e-mails, amélioration de la circulation d'information transverse, réduction des malentendus, capitalisation automatisée. Mais en second plan, se pose la question de ce que l'on perd lorsque l'on délègue une partie croissante des interactions à une machine. Or, dans une organisation, la communication ne se limite pas à transmettre de l'information – elle est aussi un vecteur de reconnaissance, de régulation sociale, d'ajustement affectif et de construction d'un sentiment d'appartenance.

Lorsque l'IA intervient entre les individus, le risque est celui d'un collectif apparemment plus fluide, mais humainement plus fragile : où la voix des uns devient synthèse pour tous, où les signaux faibles sont filtrés, et où le lien se résume à un flux fonctionnel. On observe également l'apparition de nouvelles formes d'isolement paradoxal : chacun est connecté, mais les échanges se dépersonnalisent ; l'information circule, mais les intentions se perdent.

Le rôle du management, dans ce contexte, évolue fortement. Il ne s'agit plus seulement de transmettre l'information, mais d'assurer sa **portée humaine** : donner du sens, garantir la lisibilité des décisions, maintenir la relation entre les membres d'une équipe au-delà des interactions techniques. Le manager devient en quelque sorte le **gardien du lien** dans un univers automatisé – celui qui détecte les "zones de silence", restaure la parole là où l'IA a tendance à l'absorber, et recrée des rituels pour faire exister le collectif.

Ce rééquilibrage devient stratégique dans des environnements hybrides où les outils IA jouent un rôle de plus en plus actif. Plusieurs organisations en font aujourd'hui l'expérience, à travers des situations très concrètes.

Collectivité territoriale d'Île-de-France

Dans un contexte de modernisation de la gestion territoriale, la collectivité a déployé une IA de planification au sein des services techniques. L'outil, alimenté par les contraintes du terrain, les calendriers et les priorités, proposait automatiquement les plannings d'intervention des agents.

Le gain a été immédiat : moins de conflits de créneaux, meilleure utilisation des ressources, réactivité accrue. Pourtant, dans les semaines suivant le déploiement, plusieurs signaux faibles ont émergé : une forme de distance relationnelle ressentie par les agents, une difficulté à comprendre les choix opérés, et un effacement progressif des échanges directs avec le manager.

Face à ce constat, la collectivité a choisi de réintroduire des temps d'échange hebdomadaires sans IA, où les décisions du planning étaient explicitées, questionnées, parfois ajustées collectivement. Ces moments sont devenus des espaces de "remise en relation" avec le pilotage humain, régulant les effets de la délégation algorithmique.

Enseignement : l'IA ne remplace pas le lien hiérarchique – elle l'oblige à se réinventer dans des formats plus explicites, plus pédagogiques, plus dialogués.

ENGIE – Pôles innovation et data

Dans une logique d'agilité accrue et d'industrialisation de la production digitale, les équipes innovation d'ENGIE ont expérimenté un assistant IA intégré aux outils collaboratifs (Notion, Teams) pour structurer les projets. L'IA générait automatiquement des comptes rendus, consolidait les décisions, et proposait les prochaines étapes.

L'impact a d'abord été perçu comme vertueux : forte réduction de la charge de coordination, clarté des livrables, amélioration de la traçabilité. Mais rapidement, un effet plus insidieux est apparu : une baisse de l'implication dans les échanges, une raréfaction des idées émergentes en réunion, un sentiment que "tout était déjà acté".

Les managers ont pris conscience que l'outil, en lissant les échanges, avait également neutralisé les frottements constructifs – ces moments où les divergences produisent du neuf. Ils ont alors instauré des "séquences non formalisées", dédiées à la discussion libre, sans IA ni synthèse.

Apprentissage : à vouloir trop sécuriser les échanges, on risque d'étouffer la dynamique humaine. Le rôle du manager est de maintenir des zones de désordre fertile.

Ville de Paris – DRH centrale

Dans le cadre de sa transformation numérique, la DRH de la Ville de Paris a déployé un chatbot IA à destination des managers et agents pour répondre aux questions RH (mobilité, formation, congés). Le dispositif visait à fluidifier la relation RH dans une administration complexe, où les délais de réponse pouvaient être longs.

Le succès technique fut réel : réduction des sollicitations directes, homogénéité des réponses, meilleure accessibilité de l'information. Mais dans les services, plusieurs encadrants ont cessé d'organiser des points d'équipe réguliers, considérant que "tout était dans l'outil". Résultat : perte de cohésion, sentiment de solitude des agents, absence de débat sur des sujets pourtant sensibles (mobilité, carrière, etc.).

Face à cela, la DRH a rendu obligatoire un point d'information mensuel, piloté par les managers eux-mêmes, visant à compléter et contextualiser les informations issues du chatbot.

Enjeu révélé : l'IA peut déresponsabiliser l'encadrement sur la fonction d'information et de lien – il faut donc formaliser à nouveau ce rôle, en tant qu'acte managérial structurant.

Spotify – Équipes produit et tech

Dans une culture d'entreprise très orientée data, les équipes de Spotify ont intégré une IA capable de résumer automatiquement les échanges internes (Slack, tickets JIRA, réunions).

Le gain opérationnel a été salué : une meilleure mémoire organisationnelle, une transmission fluide des décisions. Mais paradoxalement, la participation active en réunion a chuté : "à quoi bon parler si l'outil synthétise tout ?". Le collectif risquait l'atonie.

Les managers ont réagi en introduisant un tour de table systématique, revalorisant l'expression orale, et en intégrant des critères d'implication qualitative dans les bilans d'équipe.

Leçon : l'IA peut uniformiser la parole… au détriment de sa vitalité. Le management doit veiller à maintenir des espaces de prise de parole pleine et entière.

Crédit Mutuel Arkéa – Réseaux de services clients

Dans ses centres de relation client, le Crédit Mutuel Arkéa a déployé une IA pour automatiser les réponses aux demandes simples. L'IA gérait efficacement les cas standards, réduisant la pression sur les conseillers.

Le bénéfice immédiat a été une baisse de la charge cognitive et émotionnelle. Mais cela a aussi diminué les échanges intercollègues sur les dossiers complexes. Certains agents ont exprimé un sentiment de perte de solidarité.

Le management a institué des temps collectifs de partage d'expérience sur les cas traités par la machine, avec une posture réflexive : "comment aurait-on fait sans elle ?"

Impact : maintien de la culture de coopération et montée en compétence collective sur les limites de l'IA.

En synthèse

Ces retours d'expérience montrent que l'IA ne fait pas disparaître le besoin de communication managériale – elle le transforme. Elle appelle un encadrement capable de poser des repères, d'instaurer des rituels, de préserver la densité relationnelle dans des environnements de plus en plus dématérialisés. Le manager devient le garant du lien dans un univers technique : pas celui qui compense la machine, mais celui qui lui redonne une épaisseur humaine.

Maintenir un encadrement managérial efficace dans un environnement de travail plus autonome

L'un des effets les plus profonds – mais souvent les moins visibles – de l'introduction de l'IA dans les organisations est la transformation des postures managériales. Car si l'intelligence artificielle accroît l'autonomie opérationnelle des collaborateurs, elle en modifie en miroir les conditions de supervision, d'animation et d'évaluation.

Dans les environnements de travail augmentés par l'IA, les agents peuvent accéder à des réponses en autonomie, prioriser leurs tâches à l'aide d'algorithmes, traiter les dossiers sans validation systématique, ou encore produire des contenus avec l'assistance de moteurs génératifs. Le niveau de dépendance au manager diminue sur le plan fonctionnel. Mais cela ne signifie en rien que l'encadrement devient inutile – au contraire : il devient plus stratégique, plus symbolique, et surtout, plus complexe.

Car cette autonomie nouvelle est ambivalente. Elle suppose une grande clarté des objectifs, une capacité de discernement face à des recommandations technologiques, et une culture du cadre implicite. Or, tous les collectifs ne sont pas équipés pour cela. Le risque est alors double :

1. D'un côté, une **autonomie subie**, où l'agent doit faire seul ce qu'il ne maîtrise pas entièrement, en suivant des suggestions qu'il ne comprend pas toujours ;
2. De l'autre, **une perte de contrôle managérial**, où le responsable n'a plus de prise sur ce qui se joue dans les outils, ni sur les arbitrages opérés au quotidien.

Ce désajustement appelle une redéfinition en profondeur des actes managériaux : il ne suffit plus d'encadrer une production observable, il faut accompagner un processus semi-automatisé, où l'IA intervient comme codécideur implicite. Il ne suffit plus de fixer des objectifs quantitatifs, il faut évaluer des capacités à utiliser les outils avec pertinence. Il ne suffit plus de faire confiance aux résultats : il faut comprendre et discuter les chemins qui y mènent.

Plusieurs organisations pionnières ont été confrontées à ces défis. Leurs retours d'expérience permettent d'éclairer les leviers possibles pour faire évoluer la posture managériale à l'ère de l'IA.

Pôle emploi – Réorientation de la posture managériale par l'usage de l'IA

Dans les agences de Pôle emploi, l'IA a été introduite pour proposer automatiquement des offres aux demandeurs d'emploi. Ce système de "matching algorithmique" visait à soutenir les conseillers dans leur mission d'accompagnement, tout en fluidifiant les parcours usagers.

Très rapidement, cette automatisation a soulevé des questions sur les critères de qualité de l'accompagnement : le conseiller devait-il valider les propositions ? Enrichir le moteur ? S'en détacher ?

Le management intermédiaire s'est retrouvé en difficulté, car les indicateurs classiques (nombre d'offres transmises, taux de satisfaction) ne permettaient plus d'évaluer l'action du conseiller.

Réponse organisationnelle : Pôle emploi a introduit de nouveaux critères qualitatifs dans les entretiens professionnels : capacité à exercer un discernement sur les propositions IA, taux de reprise manuelle des suggestions, retour critique sur les outils.

Apprentissage : manager une équipe qui utilise l'IA, c'est aussi manager la manière dont chacun s'en empare, la questionne, et y apporte une valeur ajoutée humaine.

Sanofi – Révision des critères d'évaluation dans les fonctions expertes

Dans les équipes de veille réglementaire de Sanofi, l'IA a remplacé une partie de la recherche documentaire, produisant des synthèses automatisées de sources complexes.

Conséquence immédiate : les analystes ne passaient plus autant de temps sur la lecture des textes, mais davantage sur leur interprétation et leur contextualisation.

Or, les managers continuaient à évaluer leurs équipes sur des critères liés à la productivité brute (nombre de documents traités, délai de réponse).

Réaction : un travail a été mené pour adapter les grilles d'évaluation : les managers ont intégré de nouveaux indicateurs de qualité du raisonnement, de pertinence des alertes remontées, et de capacité à challenger l'IA.

Impact : les collaborateurs se sont sentis reconnus pour leur intelligence métier et non pour leur vitesse d'exécution.

Point clé : lorsque la machine s'occupe du volume, le manager doit redonner toute sa valeur à la finesse.

Accor – Nouvelles compétences managériales face à l'agent IA

Dans certains hôtels du groupe Accor, des agents IA ont été mis en place à l'accueil pour traiter les demandes simples des clients. Ces IA dialoguent, orientent, et gèrent les premières interactions.

Les encadrants ont dû apprendre à intervenir en cas de tension IA-client (mauvaise compréhension, dysfonctionnements). **Leur rôle ne consistait plus seulement à superviser l'équipe, mais aussi à gérer une forme de médiation technologique.**

Des formations spécifiques ont été organisées, axées sur la régulation des incidents homme-machine, la lecture des signaux faibles, et l'intervention "en soutien à l'IA".

Ce cas révèle une tendance nouvelle : le manager n'est plus seulement responsable de personnes, mais de l'environnement interactionnel tout entier, y compris lorsqu'il est partiellement automatisé.

Autres : Orange, Crédit Agricole Assurances

Certaines grandes entreprises françaises, comme Orange ou le Crédit Agricole, ont commencé à intégrer dans leurs dispositifs RH des indicateurs liés à l'usage de l'IA dans l'activité quotidienne.

Exemples : mesure du taux d'usage des outils IA, mais aussi du taux d'ajustement manuel ou de rejet de proposition algorithmique.

Ces données sont discutées en collectif, dans une logique de développement professionnel. Le manager devient accompagnateur de l'appropriation technologique, non prescripteur de conformité.

Enjeu : accompagner des agents qui "travaillent avec une machine" sans être eux-mêmes technologues – un changement de posture important pour l'encadrement de proximité.

Focus : soutenir, face à l'augmentation de la charge mentale liée à la complexification des tâches

À cette transformation des actes managériaux s'ajoute un enjeu moins visible mais crucial : **la reconfiguration cognitive du travail**. Lorsque l'IA prend en charge les tâches répétitives, simples ou chronophages, elle laisse aux collaborateurs les dossiers les plus complexes, les décisions les plus incertaines, les arbitrages les plus sensibles. Ce qui pouvait initialement apparaître comme une libération du temps ou une montée en gamme des missions peut, en réalité, **générer une intensification cognitive** aux effets délétères.

Les études récentes sur l'impact de l'IA au travail soulignent cette ambivalence. Une enquête longitudinale publiée par *Nature Humanities and Social Sciences Communications* montre que si l'IA peut améliorer l'efficacité perçue, elle **augmente aussi le stress** des agents confrontés à une complexité accrue et à des processus partiellement opaques. Une autre étude, menée par le MIT et l'Université de Southampton, indique que le recours à des outils IA dans les tâches intellectuelles modifie l'activité cérébrale : les utilisateurs sollicitent davantage leurs fonctions exécutives (focus en annexe 1) au prix d'une **fatigue cognitive plus rapide**, surtout lorsque les tâches sont répétées sur de longues durées.

Ce phénomène pose une **double difficulté managériale**. D'un côté, les collaborateurs peuvent être exposés à une forme d'"autonomie subie", où ils doivent faire face seuls à des tâches exigeantes, sans temps mort, sans appui, et sans possibilité de se "reposer" sur des missions simples. De l'autre, les managers peuvent avoir du mal à détecter ces formes de fatigue, qui ne se traduisent pas nécessairement par des erreurs visibles, mais par un **affaiblissement progressif de l'engagement, de la vigilance, voire de la motivation**.

Dans ce contexte, **la vigilance managériale doit se décaler** : il ne s'agit plus seulement de réguler la charge de travail visible, mais d'anticiper la surcharge cognitive, de repérer les signaux faibles (décrochage, irritabilité, lenteur dans les arbitrages), et de proposer des espaces de respiration, de rééquilibrage, voire de requalification des rôles. Certaines entreprises pionnières, comme Sanofi ou Crédit Agricole Assurances, ont intégré dans leurs grilles de management des critères liés à la **capacité de discernement** face à l'IA, mais aussi à l'**intensité mentale perçue**, pour mieux ajuster les tâches et préserver l'équilibre psychologique des équipes.

Ce déplacement du travail vers la complexité impose donc une nouvelle forme de soutien : **plus symbolique, plus empathique, plus analytique aussi**, pour aider chacun à naviguer dans un environnement où le "trop de contrôle" a été confié à la machine… et où il reste à l'humain ce qu'elle ne sait pas (encore) faire : décider dans l'incertitude, interpréter, arbitrer, relier les signaux faibles et porter des responsabilités collectives.

En synthèse

L'introduction de l'intelligence artificielle dans les collectifs de travail ne signe pas la fin du management, mais son redéploiement. Elle déplace le centre de gravité du rôle managérial : du contrôle des moyens à la régulation des usages, de l'animation de proximité à la veille stratégique sur les conditions d'autonomie, du suivi de l'activité observable à l'accompagnement de décisions de plus en plus invisibilisées par les outils.

Loin de soulager, l'IA peut aussi intensifier le travail des collaborateurs. En leur retirant les tâches simples, elle ne leur laisse parfois que la complexité, la responsabilité, et l'ambiguïté. Dans ce nouveau paysage, les managers ne peuvent plus se contenter d'observer les résultats : ils doivent comprendre les conditions mentales dans lesquelles ces résultats sont produits, prévenir la surcharge cognitive, donner des repères face aux recommandations algorithmiques, valoriser le discernement humain, et maintenir un collectif dans lequel chacun se sent légitime, outillé et reconnu.

Plus encore, à mesure que des agents IA s'insèrent dans les équipes, la question n'est plus seulement "comment mieux travailler avec la machine", mais bien : comment préserver l'humain dans ce nouvel équilibre du travail augmenté. Cela suppose de construire une culture managériale à la fois outillée, réflexive, éthique – et profondément attentive à ce que l'IA transforme dans les dynamiques professionnelles.

L’agent IA demain, collaborateur, outil ou tiers à piloter ?

L’un des bouleversements majeurs qui s’annonce avec l’essor de l’intelligence artificielle ne concerne pas seulement les outils, mais bien **la nature des entités qui composent le collectif de travail**. Les agents IA – ces systèmes capables d’agir de manière autonome dans un environnement donné, en interaction avec les humains – ne sont plus de simples assistants techniques. Ils deviennent, dans un nombre croissant d’organisations, **des acteurs à part entière, dotés d’une place, d’un rôle, et parfois même d’un nom ou d’un avatar.**

Ces agents participent désormais à des chaînes de décision, dialoguent avec des usagers ou des collaborateurs, génèrent du contenu, analysent des données, prennent des initiatives. Ils peuvent traiter des demandes entrantes, déclencher des actions dans des outils métiers, ou interagir directement avec des salariés.

Cette montée en puissance de l’agenticité technologique transforme la manière dont les collectifs humains sont structurés et pilotés.

L’introduction de ces entités non humaines appelle une évolution profonde des pratiques managériales.

D’abord, elle modifie les modalités de coordination : comment répartir le travail entre humains et agents ? Qui est responsable d’une tâche confiée à une IA ? Faut-il valider, surveiller, ou simplement interpréter ce que fait l’agent ? Ensuite, elle pose la question de la confiance : comment s’assurer que les collaborateurs perçoivent ces IA comme des ressources, et non comme des substituts menaçants ? Comment maintenir la cohésion d’équipe quand certaines décisions sont prises en dehors de toute interaction humaine ? Enfin, elle interroge la place du sens : que devient la valeur symbolique du travail lorsque certaines fonctions deviennent silencieusement automatisées ?

Pour les **managers**, ces mutations appellent une **nouvelle posture**. Ils ne sont plus seulement responsables de la performance de leurs collaborateurs, mais aussi de la **qualité de l’articulation humain/IA au sein de leur équipe**. Cela suppose de :

1. **Identifier les complémentarités** entre compétences humaines et capacités techniques ;
2. Garantir que les agents IA soient insérés dans les processus **sans fragiliser les dynamiques relationnelles ;**
3. **Développer une capacité à interpréter,** ajuster et expliquer les actions de ces agents dans le collectif.

Dans certaines organisations, des pratiques commencent à émerger pour accompagner cette transformation. Des IA conversationnelles intégrées dans les canaux de travail sont identifiées par un prénom, leur rôle est explicité aux équipes, et les managers sont formés à réagir en cas de conflit entre humains et machines. Dans d’autres cas, les résultats produits par des agents sont discutés collectivement, pour conserver une régulation humaine sur les critères d’action. On voit apparaître des **rôles nouveaux dans les équipes, comme celui de “facilitateur humain/IA”,** chargé d’optimiser l’usage et l’appropriation des agents au quotidien.

Ce glissement appelle également à repenser **les rituels collectifs.** Si les agents IA peuvent désormais tenir une fonction d’information, voire de coordination, il devient crucial de **recréer des temps d’échange spécifiquement humains** pour cultiver la confiance, la reconnaissance mutuelle, et la créativité. L’intelligence collective ne naît pas seulement de la performance des individus, mais de leur capacité à se comprendre et à se relier – ce que la machine ne peut entièrement reproduire.

À terme, manager dans une organisation hybride ne signifiera pas seulement superviser des personnes, mais concevoir et piloter un écosystème de coopération entre humains et intelligences artificielles. Ce nouvel horizon impose de faire évoluer les compétences managériales : de la délégation à la médiation technologique, de l’évaluation des résultats à l’évaluation des interactions, du pilotage par les règles à l’orchestration d’une dynamique collective élargie.

Conclusion

L'introduction de l'intelligence artificielle dans les environnements professionnels ne constitue pas un simple changement d'outillage : elle reconfigure en profondeur les conditions du travail collectif, les équilibres relationnels, et les repères managériaux.

Loin de remplacer les managers, l'IA rend leur rôle **plus stratégique que jamais** : il leur revient d'organiser la coexistence entre humain et machine, de préserver la densité du lien social malgré l'automatisation, et de garantir une évaluation juste et équitable dans un monde où les productions sont de plus en plus assistées.

Le manager de demain ne sera pas technicien de l'IA, mais **architecte de confiance** dans un système hybride. Il devra conjuguer sens et technique, autonomie et cadre, humanité et efficacité.

Pour la Sécurité sociale, cela suppose d'anticiper dès aujourd'hui :

- Les **nouvelles compétences managériales** à développer,
- Les **cadres éthiques et organisationnels** à poser,
- Les **espaces de dialogue collectif** à entretenir pour éviter que la machine ne fragmente les collectifs.

L'UCANSS, en tant qu'animateur du réseau, peut jouer un rôle central dans cette transformation :

- En **documentant les usages et leurs effets managériaux**,
- En **favorisant les expérimentations encadrées**,
- En **accompagnant les managers dans la redéfinition de leur métier**, à l'aune de ces mutations.

Plus que jamais, **c'est dans le regard du manager sur ce que fait la machine que se jouera la qualité du travail demain.**

Annexe 1 – Focus impact de l'IA sur le cerveau

Alors que l'intelligence artificielle devient un outil de plus en plus présent dans les activités professionnelles et créatives, une question cruciale émerge : **que produit-elle réellement sur notre manière de penser ?** Une équipe de chercheurs du MIT Media Lab a récemment apporté un éclairage inédit sur cette interrogation en étudiant les effets cognitifs de l'utilisation de ChatGPT sur le cerveau humain.

Une méthodologie rigoureuse pour capter l'activité cérébrale

L'étude repose sur une approche expérimentale mêlant production écrite, observation comportementale et mesure physiologique. Les participants, des étudiants, ont été invités à rédiger des essais sur des sujets ouverts selon trois modalités différentes : sans assistance, avec l'aide d'un moteur de recherche classique, et enfin avec ChatGPT. Pendant ces phases, leur **activité cérébrale était enregistrée par électroencéphalogramme (EEG)**, permettant d'analyser en temps réel la charge cognitive mobilisée.

Des résultats préoccupants : un cerveau moins sollicité

Le constat est sans appel : les participants utilisant ChatGPT présentaient une **activité cérébrale significativement réduite**, notamment dans les régions associées à la mémoire de travail, à l'attention soutenue et à la structuration de la pensée. En d'autres termes, la sollicitation cognitive était plus faible – non pas parce que les tâches étaient plus simples, mais parce que l'effort mental avait été en grande partie délégué à l'outil.

Au-delà de la passivité immédiate, l'étude révèle des **effets durables**. Les étudiants ayant utilisé l'IA peinaient davantage à se souvenir de ce qu'ils avaient écrit ou à reformuler leurs idées sans assistance. Ils manifestaient également un **moindre sentiment d'appropriation** de leur production : le texte ne semblait plus vraiment être "le leur". À l'inverse, ceux ayant d'abord écrit seuls avant de s'ouvrir à l'IA montraient une plus grande capacité à utiliser l'outil de façon critique et ciblée.

Une homogénéisation du style et de la pensée

Autre effet observé : les textes produits avec ChatGPT avaient tendance à **s'uniformiser**, tant dans la structure que dans le style. Moins d'expressions originales, moins de ruptures, moins de prises de risques. Une "voix moyenne" semblait émerger, standardisée, fluide mais impersonnelle. Cela pose une question fondamentale pour les organisations : si tout le monde utilise les mêmes outils d'écriture automatisés, **la diversité cognitive et expressive au sein des collectifs risque-t-elle de s'éroder** ?

Enjeux pour le management et les collectifs de travail

Loin d'être anecdotique, cette étude éclaire plusieurs **risques majeurs pour les environnements professionnels**. Elle montre que l'usage non réfléchi de l'IA peut entraîner :

- Une forme de **pauvreté cognitive**, où les automatismes remplacent l'effort de pensée ;
- Une **déresponsabilisation**, liée à un sentiment d'externalisation de la tâche ;
- Une **perte de singularité**, par homogénéisation des contenus produits.

Pour les managers, ces résultats appellent à une **vigilance accrue**. Il ne s'agit pas d'interdire l'usage de l'IA, mais d'encadrer ses conditions d'appropriation.

Cela passe par :

- La valorisation de la réflexion personnelle en amont de l'utilisation de l'IA ;
- Des temps de discussion collectifs sur ce que l'on confie ou non à la machine ;

Une revalorisation de la contribution humaine dans la production, même assistée.

Annexe 2 – Focus sur l'interdiction de l'IA en entreprise

Si l'enthousiasme autour de l'intelligence artificielle générative est indéniable, de nombreuses organisations, y compris parmi les plus technophiles, ont adopté une posture beaucoup plus prudente. Certaines ont même fait le choix radical de **restreindre, voire d'interdire totalement** l'usage de ces outils par leurs collaborateurs.

Cette position peut surprendre, mais elle s'ancre dans des préoccupations très concrètes : **sécurité des données, conformité réglementaire, maîtrise de la propriété intellectuelle**, et plus largement, **préservation de la qualité du travail humain**.

Quand les entreprises ferment la porte à l'IA

Parmi les exemples les plus notables, on retrouve des géants comme **Apple, Samsung, Goldman Sachs, Bank of America ou encore Deutsche Bank**, qui ont tous interdit à leurs employés l'usage de ChatGPT ou d'autres outils d'IA générative sur leurs appareils professionnels. La logique est simple : dès lors qu'un prompt peut contenir une information sensible (données client, stratégie commerciale, élément de code...), il existe un **risque de fuite vers des serveurs extérieurs**, échappant au contrôle de l'entreprise.

Dans d'autres secteurs, comme la pharmacie, la prudence est encore plus marquée : selon une enquête récente, **les deux tiers des 20 plus grandes entreprises pharmaceutiques mondiales ont interdit ChatGPT** à leurs collaborateurs. Au-delà du risque juridique, ces groupes redoutent que des documents réglementés ou des données de patients puissent être partagés, même involontairement, avec des outils non maîtrisés.

Des institutions financières comme **JPMorgan Chase** ou **Citigroup** ont également restreint l'usage de l'IA, rappelant que tout outil introduit dans un environnement hautement régulé devait d'abord faire l'objet d'un audit de conformité interne.

Enfin, des acteurs du secteur public, comme la **Commission européenne**, ont pris position en interdisant à des agents IA de participer à certaines réunions ou processus sensibles, par souci de confidentialité et de souveraineté technologique.

Ce que révèlent ces interdictions

Ces décisions ne traduisent pas nécessairement une hostilité de fond à l'égard de l'intelligence artificielle. Elles révèlent surtout un **manque de cadre, de gouvernance et de culture d'usage**. Pour beaucoup de directions générales, le plus simple, dans un premier temps, a été d'interdire, le temps de comprendre. Cette stratégie du gel permet de préserver les actifs de l'organisation tout en laissant le temps de concevoir des **politiques internes de déploiement** mieux sécurisées.

Elles révèlent aussi une autre préoccupation, plus symbolique : celle de **préserver la valeur du travail humain**, en évitant que les outils d'IA ne soient utilisés comme des substituts non encadrés dans des activités critiques, comme la rédaction, l'analyse, le support ou la relation client. Derrière l'interdiction, on sent poindre une volonté de **protéger l'intégrité des processus métiers** et la qualité des interactions.

Des interdictions appelées à évoluer

Dans la majorité des cas, ces interdictions ne sont pas destinées à durer. Elles agissent comme des **paliers de précaution** avant le déploiement de solutions plus maîtrisées : développement d'IA internes, mise à disposition d'outils certifiés, formations ciblées, gouvernance des prompts ou des cas d'usage.

L’enjeu pour les organisations n’est donc pas de rester dans une logique d’interdiction pure, mais de réussir à **organiser des usages responsables et utiles**, où les collaborateurs sont à la fois protégés et outillés. Cela suppose un **travail managérial de fond** : comprendre les besoins, expliciter les règles, accompagner l’appropriation.

Bibliographie

AI's Dual Impact on Work and Life Well-being (Nature)

- https://www.nature.com/articles/s41599-024-04018-w

Artificial Intelligence and Mental Health of Workers (Scientific Reports)

- https://www.nature.com/articles/s41598-025-98241-3

Overreliance on AI Can Harm Mental Health (Financial Times)

- https://www.ft.com/content/af77d93b-facc-41e6-a4bf-36ddbc9ab557

Impact of AI on Innovation Behavior at Work (PMC)

- https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC12024388

The Cognitive Costs of AI Assistance – Study by MIT Media Lab

- Votre cerveau sur ChatGPT : accumulation de dettes cognitives lors de l'utilisation d'un assistant IA pour la rédaction d'un essai — MIT Media Lab