Fondation Jean Jaurès

Économie/ social

DEMANDE À CHATGPT ! LES RELATIONS PROFESSIONNELLES À L'ÉPREUVE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Gabrielle Halpern

07/05/2026

À l'ère de l'intelligence artificielle générative, quelles vont être les relations professionnelles de demain ? En s'appuyant sur l'histoire des idées et sur la littérature scientifique existante, notamment en sciences cognitives, ainsi que sur des entretiens menés auprès d'un échantillon exploratoire composé de parties prenantes de différents échelons hiérarchiques, de différents secteurs et métiers, la philosophe Gabrielle Halpern revient sur ce que l'intelligence artificielle dit de nous au travail et explore les hybridations professionnelles possibles.

Il fut un temps où, lorsqu'une question se posait, on s'entendait répondre : « demande à papa » ; avec le temps, le « demande à papa » s'est transformé en « demande à maman ». L'autre jour, sur le trottoir où marchait une famille avec trois enfants, l'un d'entre eux a posé une question et le père a répondu : « attends, on va demander à ChatGPT ». Que s'est-il passé pour qu'en une génération, la légitimité et la crédibilité de l'autorité passent des parents à l'intelligence artificielle (IA) ? Les enfants, comme les adultes, se seraient-ils soudainement rendu compte que les parents n'ont pas réponse à tout ou, pire, qu'ils peuvent éventuellement se tromper ? Les outils d'intelligence artificielle se révéleraient-ils moins décevants et plus dignes de confiance que notre entourage ? Que s'est-il passé pour que l'expertise passe par vase communicant des uns aux autres ? De la famille à l'entreprise, serions-nous en train de connaître le même déplacement ?

Ces dernières années, la démocratisation accélérée de l'utilisation de l'intelligence artificielle générative a donné lieu à la publication de beaucoup d'études et de travaux, touchant notamment à la question du remplacement des êtres humains par les machines. Le débat public a surtout été animé par les dimensions économiques, sociales, éthiques et géopolitiques de l'intelligence artificielle générative. Mais il manque une dimension… En effet, la boîte noire de la relation n'a pas été encore pleinement ouverte : quelle relation avec nos congénères l'intelligence artificielle

générative peut-elle induire ? Si l'outil « sait » tout, vais-je encore demander conseil à mon collègue expert, à mon manager ? À l'ère de l'intelligence artificielle générative, quelles vont être les relations professionnelles de demain ? Quelles hybridations professionnelles seront encore possibles[1] ? Finalement, qu'est-ce que l'IA dit de nous, de notre humanité… ? La présente note se propose d'explorer ces questions en s'appuyant sur l'histoire des idées et sur la littérature scientifique existante, notamment en sciences cognitives, ainsi que sur des entretiens menés auprès d'un échantillon exploratoire composé de parties prenantes de différents échelons hiérarchiques, de différents secteurs et métiers, selon une méthode de recueil et d'analyse qualitatives.

Vers une évolution des relations professionnelles ?

Des études en sciences cognitives ont été menées pour savoir si le cerveau réagissait différemment face à un autre être humain ou face à une IA. Des chercheurs ont constaté que les interactions sociales humaines activent des régions cérébrales, comme le cortex préfrontal médian (impliqué dans la théorie de l'esprit, c'est-à-dire la capacité à comprendre les intentions d'autrui), le sillon temporal supérieur (traitement des signaux sociaux, comme les expressions faciales, la voix, etc.) ou encore l'amygdale (liée aux émotions), tandis que les interactions avec des agents artificiels sollicitent moins ces régions cérébrales et que le cerveau est moins « engagé socialement »[2]. Des chercheurs ont par ailleurs constaté que, lors d'échanges répétés avec un humain, l'activité dans le cortex cingulaire postérieur, une région clé de la cognition sociale, augmentait progressivement, reflétant un renforcement du lien social, alors que cette augmentation n'était pas observée lors d'interactions avec un robot, suggérant que le cerveau ne développe pas le même niveau de connexion sociale avec des agents artificiels[3]. Pour le moment, donc, le cerveau humain semble donc discerner ce qui relève de la relation humaine et sociale et ce qui relève de la relation technologique – nous insistons en revanche sur le « pour le moment », puisque les progrès scientifiques pourraient rendre la distinction de moins en moins nette. À noter par ailleurs que ce discernement n'est pas absolu et qu'il n'empêche pas la prolifération des fraudes ou autres arnaques.

Si le cerveau humain distingue encore bien l'interaction humaine et l'interaction technologique, il semblerait que l'interaction humaine, dans le monde professionnel, diminue au profit de celle avec l'intelligence artificielle. En effet, étant donné que l'on commence à avoir un certain recul par rapport à l'usage généralisé de l'IA dans le monde professionnel, il est déjà possible de s'appuyer sur des premières données quantitatives et qualitatives, de les analyser et d'esquisser des hypothèses.

Une diminution des interactions professionnelles ?

Une enquête de ViaVoice pour la Macif de mai 2025 indique que 58% des personnes interrogées posent (ou pourraient poser) des questions à l'IA plutôt qu'à leurs collègues, 54% ont autant confiance en l'IA qu'en leurs collègues de travail[4]. Chez les moins de 35 ans, 60% des personnes interrogées ont déjà posé une question à l'IA plutôt qu'à un collègue et le pourcentage monte à 67% chez les 16-24 ans. De fait, selon cette étude, l'IA aurait pour impact de diminuer les interactions professionnelles. Cependant, il semble que cela dépende grandement des métiers, des secteurs et des fonctions.

Dans le cadre des entretiens menés, un radiologue explique en effet : « j'ai toujours beaucoup d'échanges avec mes collègues concernant des avis médicaux, même si je demande un peu moins d'avis depuis que l'IA est là ». Le directeur d'une startup qui a mis au point un outil d'intelligence artificielle à destination de professionnels ingénieurs dans le bâtiment le concède : « il y a moins d'échanges avec le client – cela permet à tout le monde de gagner du temps –, mais, pour le reste, de toute façon, l'ingénieur travaillait seul avant, maintenant, il est seul avec l'outil ». Une scénariste, quant à elle, explique : « je ne délègue pas la rédaction d'un scénario à l'IA, ses textes sont plats et les idées ne sont pas très originales, en revanche, quand je la pousse en lui posant des questions, en l'orientant ici ou là, elle m'apporte des choses intéressantes. C'est mon dialogue avec elle, comme je dialoguerai avec un co-scénariste, qui m'aide à être créative ». De son côté, lors d'un entretien, la directrice générale d'une entreprise explique : « Il est vrai que j'appelle beaucoup moins mon directeur de la communication, l'IA me propose des plans de communication, des communiqués de presse, des textes de communication interne ou externe ; en tout cas, je passe beaucoup moins de temps à le briefer. De la même manière, quand on travaille sur le *job desk*, avant l'IA, j'aurais passé des heures avec la directrice des ressources humaines, mais l'IA fait beaucoup plus vite. L'IA me crée du temps sur des tâches laborieuses ». L'argument du temps, de l'efficacité est mis en avant par de nombreuses personnes interrogées.

Hypothèses explicatives à explorer

Mais au-delà du temps gagné, pourquoi préférer l'IA à l'être humain ? La diffusion et l'usage massifs et accélérés de l'IA au sein des collectifs de travail pourraient bien soulever de nombreux angles morts du monde du travail sur lesquels il convient de revenir. Que s'est-il passé pour que l'on en arrive là ? On pourrait par ailleurs esquisser ici plusieurs hypothèses.

Tout d'abord, la mise en place généralisée du télétravail durant la crise sanitaire, puis le maintien de cet acquis un jour ou plus par semaine dans une grande majorité des entreprises pourrait avoir

désocialisé les travailleurs. À distance, le réflexe de la relation humaine pourrait s'être estompé au profit de celui de la relation technologique : on ne sait pas si le collègue est présent ou absent, si on peut le déranger ou non, tandis que l'IA est un outil disponible en permanence. L'interaction humaine se serait ainsi effilochée au profit de l'interaction technologique. Le président d'un grand groupe explique : « L'IA comble un vide. Cela révèle notre isolement. Où sont-ils, les gens à qui on peut parler ? Sont-ils disponibles ? ». Par ailleurs, le télétravail pourrait avoir eu comme effet pervers un regain de contrôle managérial, se traduisant notamment par une augmentation du nombre de réunions et de messages (réseaux sociaux d'entreprise et boîtes de réception). D'une part, on peut émettre l'hypothèse selon laquelle la démultiplication des réunions – dans une logique de « réunion pour la réunion » – aurait rendu l'interaction humaine moins efficace et l'aurait discréditée ; d'autre part, le trop grand nombre de messages à traiter aurait noyé les informations essentielles, alourdi la charge cognitive et aurait là aussi discrédité l'échange humain. La préférence exprimée pour l'IA par rapport aux collègues pourrait trouver ici son explication : simplicité des échanges, expression directe et sans besoin de « diplomatie », immédiateté des réponses, etc.

La croissance du nombre d'indépendants pourrait d'ailleurs être liée à la charge mentale induite par ces modèles organisationnels lourds où le collectif est davantage vu comme un poids, voire une souffrance, que comme un avantage : une étude indique que 30% des cadres ont « songé à démissionner pour se lancer en *freelance* » ; ils associent au *freelancing* « la liberté d'organiser son temps » (cité en premier atout par 21% des répondants), de « choisir ses missions » (20%), l'absence de hiérarchie (13%), « la possibilité de travailler davantage sur des sujets qu'on apprécie » (11%). Ils sont 81% à estimer que « le *freelancing* est plutôt adapté aux attentes actuelles des actifs[5] ». L'IA pourrait accélérer encore l'augmentation d'indépendants, étant donné que, selon ses usages, elle pourrait venir remplacer des collègues et jouer le rôle de « sparring partner », comme on l'a vu plus haut avec le cas de la scénariste.

Par ailleurs, l'évaluation annuelle des travailleurs se faisant en grande majorité autour de leur performance individuelle, l'appel à la collaboration ou à l'intelligence collective ne peut que créer une injonction contradictoire si la collaboration n'est pas valorisée à sa juste valeur et ne fait pas partie des critères de recrutement et d'évaluation, comme c'est le cas au sein de nombreux collectifs de travail. Les primes de productivité, les promotions n'appellent pas à la collaboration, mais bien plutôt à la compétition entre collègues. Or, l'intelligence artificielle permet précisément à un travailleur d'améliorer sa performance individuelle – selon les usages, l'IA lui permet de travailler ou de décider plus vite, d'obtenir des informations ou des connaissances plus facilement, etc. L'intelligence collective risquerait de ne plus se jouer au niveau de la relation humaine, mais de la relation technologique où le jeu du prompt entremêle intelligence humaine et intelligence

artificielle pour en faire une intelligence collective, comme cela est illustré là encore par les propos ci-dessus de la scénariste.

Dans un tel contexte, comment ne pas voir l'intelligence artificielle comme un outil magique, à même de permettre aux travailleurs de contourner la lourdeur du collectif, d'accroître la performance individuelle pour et par laquelle ils sont évalués, d'alléger la charge cognitive liée aux jeux de pouvoir et aux rapports de force organisationnels en privilégiant quand ils le peuvent l'interaction avec la machine plutôt qu'avec le collègue ? Serait-elle un agent révélateur ou un agent provocateur ? Tout se passe comme si le terrain avait été préparé pour rendre l'intelligence artificielle nécessaire au monde du travail, comme si elle était un remède au mal-être du monde du travail.

En effet, l'intelligence artificielle générative pourrait jouer un rôle intéressant dans la dynamique *politique* des collectifs humains, qu'il s'agisse d'entreprises, d'associations, d'administrations ou autres. Elias Canetti écrivait qu'il n'y a rien que l'être humain ne redoute plus que «le contact avec l'inconnu[6] ». Tous nos comportements, toutes les distances que nous adoptons sont dictés par cette «phobie du contact», appuyait-il. La première chose que nous faisons lorsque nous rencontrons quelqu'un n'est-elle pas de décliner notre identité et d'attendre la pareille? Une angoisse liée à une « situation archaïque», selon Elias Canetti: «C'est le contact hésitant avec la proie. Qui es-tu? Peut-on te manger ? L'animal, toujours en quête de nourriture, touche et flaire tout ce qu'il trouve…». Proie ou prédateur : vas-tu me manger ou vais-je te manger? Telle serait l'angoisse archaïque profonde de notre identité lorsqu'elle est confrontée à l'altérité.

Or, le monde professionnel ne semble pas échapper à la persistance de ce réflexe archaïque face à l'altérité… « Il ne faut pas nier les rapports de force », explique le directeur d'une entreprise. En effet, entrer en relation avec l'autre – collège ou manager – pour lui poser une question, échanger avec lui, revient à entrer, malgré soi, dans un rapport de force et dans des enjeux de pouvoir. Poser une question, demander un conseil implique une forme d'humilité – reconnaître et révéler que l'on ne sait pas –, ce qui peut jouer un rôle dans les rapports de force entre les individus ; celui à qui l'on demande un conseil, celui à qui l'on pose une question étant de fait dans une position de supériorité. D'où un certain mal-être dans le monde du travail, se traduisant notamment par une crise du management et par un essor du *freelancing*. De quoi mieux comprendre l'attrait magique de l'intelligence artificielle pour ne pas se confronter à cette angoisse de la proie et du prédateur et permettre à tout un chacun de contourner subrepticement l'altérité de l'autre. On interrogerait l'IA pour ne pas avoir à entrer dans un rapport de force avec un collègue, un subalterne ou un supérieur hiérarchique.

Interroger une intelligence artificielle reviendrait à apaiser ces enjeux de pouvoir, neutraliser en amont un potentiel rapport de force ou se préparer au rapport de force… Ainsi est-il intéressant qu'un manager interrogé explique : « je demande souvent à l'IA de jouer le rôle d'un collègue-directeur. Par exemple, je lui dis : « tu es le directeur financier, je dois te proposer un projet, donne-moi dix contre-arguments ». Cela me permet de mieux me préparer aux questions qui me seront posées par ce collègue, aux contradictions qui me seront opposées, de ne pas être déstabilisé, de me remettre en question en amont du rendez-vous et de corriger mes erreurs avant de voir mon collègue ». Une idée intéressante qui est cependant nuancée par un acteur mutualiste interrogé : « L'IA ne peut être qu'un outil de préparation, mais pas un outil de consensus »…

Un rôle et un effet ambivalents de l'IA dans les relations professionnelles

« L'IA peut faciliter une relation à court terme et envenimer une situation à long terme : ce n'est pas la faute de l'outil, mais de l'usage », explique le président d'un grand groupe. Le rôle politique de l'IA est ambivalent, puisque, si elle permet d'une part de calmer l'angoisse face à l'altérité et de diminuer le nombre d'interactions liées à des enjeux de pouvoir, elle exacerbe d'autre part les luttes de pouvoir. En effet, en remettant en question les expertises, les savoir-faire et les expériences de chacun, l'IA vient ce faisant bousculer les zones de pouvoir de chacun. Normalement, un professionnel est recruté sur des critères d'expertise objectivée, de savoir-faire et/ou d'expérience ; son rôle – donc d'une certaine manière son pouvoir – dans l'entreprise ou dans l'administration en dépend. Or, l'intelligence artificielle étant en mesure d'apporter une part d'expertise, de savoir-faire et d'expérience, les rôles et les pouvoirs de chacun sont remis en question. Ceci pourrait paradoxalement exacerber les luttes de pouvoir entre les individus au sein d'un collectif de travail.

Destructrice, pacificatrice ou polémique, l'IA pourrait donc bien jouer un rôle triple dans les relations humaines :

- premièrement, elle pourrait être considérée comme un *outil de contournement* de la relation professionnelle, comme si nous étions en train d'assister à une forme de *désocialisation assistée* par intelligence artificielle ;
- deuxièmement, elle pourrait *renforcer les luttes de pouvoir* en déstabilisant les zones de pouvoir de chacun au sein des collectifs de travail ;
- troisièmement, l'IA jouerait un *rôle de facilitateur, de préparateur* des relations professionnelles.

Si l'on s'intéresse plus précisément à ce troisième effet possible de l'IA sur les relations

professionnelles, il convient de noter que, selon une étude de la revue *Harvard Business Review*[7], l'accompagnement émotionnel est la première cause d'utilisation de l'IA en 2025, faisant de cet outil un « thérapeute numérique » : l'usage de l'IA pour la génération d'idées, la création de contenu, la prise de décision ou la recherche spécifique reculerait ou disparaîtrait au profit d'un usage relevant de la thérapie ou de la compagnie émotionnelle, l'organisation de la vie personnelle et la recherche de sens, de but. Il y aurait même une transition des thèmes techniques aux besoins émotionnels. « ChatGPT m'aide à mieux cerner mes collègues », explique une professionnelle interrogée par *Le Figaro*[8] dans une enquête sur le sujet. Mieux, l'IA pourrait même accélérer des rencontres et des projets menés en commun entre des personnes qui, *a priori*, n'auraient jamais dû se rencontrer ou auraient eu peu de chance de se rencontrer dans un autre contexte. Par exemple, la directrice d'un groupe de médias explique : « L'IA modifie les relations au sens où, grâce à l'IA, on est en relation avec des gens que l'on ne voyait pas avant, on se met en lien avec d'autres journalistes d'autres médias. L'IA ouvre tout un nouveau champ de relations qui conduisent à explorer de nouveaux sujets ; cela a cassé un certain nombre de frontières pour créer des liens inattendus ».

D'autres vont appeler l'IA en renfort pour dénouer des situations conflictuelles : l'avantage de l'outil est son absence de jugement, sa neutralité, sa disponibilité permanente et son coût réduit, voire sa gratuité. Pour Colombe Mandula, psychologue clinicienne et cofondatrice de la plateforme de coaching Simundia, interrogée par *Le Figaro*, l'intelligence artificielle permet de « démocratiser la pratique du coaching ». Dans ce cas, l'IA ne serait pas un outil de contournement des relations professionnelles, mais de préparation aux relations professionnelles. Par exemple, comme on vient de le voir ci-dessus avec l'usage de l'IA comme simulateur des questions possibles d'un collègue avant un rendez-vous sensible avec lui. Un acteur mutualiste interrogé explique : « puisque nos collectifs sont composés d'êtres humains, l'IA pourrait apporter de la raison, de la vérité, de l'objectivité là où il peut y avoir parfois de l'émotion, de l'irrationnel, etc. Cela nécessite de nourrir correctement les algorithmes pour en faire une forme de sagesse qui est nourrie par la somme des connaissances collectives. Sur certains sujets, l'IA peut apporter cette rigueur détachée des biais d'émotions de l'être humain qui font son humanité, mais qui parfois font son malheur ou déforment son jugement. On ne doit pas lui déléguer la décision, mais une capacité à apporter une analyse objective. Cela peut faciliter la discussion humaine : la relation humaine sera moins dans l'instinct et davantage dans la rationalité, l'argumentation. Cela aide à s'extraire du viscéral… »

Par ailleurs, les outils d'IA apportant une expertise de plus en plus forte et précise, il est évident que sous l'effet de l'IA, ce n'est plus tant l'*expertise* en tant que telle que l'*expertise partagée* qui comptera. Expertise partagée, au sens où l'une des valeurs ajoutées du professionnel dans le monde du travail de demain sera la recontextualisation des savoirs et des expériences, la capacité

à collaborer et à se coordonner avec ses collègues, la capacité à articuler des savoirs et des expériences avec des valeurs, une culture d'entreprise, une histoire et une géographie d'entreprise, etc. Ce n'est pas tant la compétence du spécialiste qui sera recherchée que sa générosité, c'est-à-dire sa capacité à partager son expertise avec ses collègues. Notons au passage que Friedrich Nietzsche définissait le spécialiste comme « l'homme à l'horizon restreint[9] »... Pour élargir l'horizon, la relation à l'autre va jouer un rôle clé. C'est là où l'IA viendrait indirectement renforcer les relations professionnelles, les rendre encore plus nécessaires qu'avant. Le directeur général des services dans une collectivité du sud de la France l'explique d'ailleurs : « On dit que l'IA favorise le repli sur soi, mais, paradoxalement, l'IA va mettre de côté ceux qui ne savent pas travailler avec les autres. Ce qui va faire la différence entre deux professionnels, c'est ce qu'on verra de celui qui sait collaborer et de celui qui ne sait pas collaborer ». N'étant plus le propriétaire unique d'une expertise, n'ayant plus le monopole d'un savoir – son pouvoir étant remis en question par l'IA –, le professionnel va devoir apprendre à entrer autrement en relation avec les autres, ses collègues, son manager ou ses équipes, s'il est manager. C'est d'ailleurs une évidence dans les métiers de l'artisanat : « il faut cet esprit d'échange, sinon on ne progresse pas, l'échange est permanent, c'est 80% de notre travail, sinon, on doit démonter, remonter, refaire, si on n'écoute pas, on fait des erreurs », explique un jeune Compagnon du devoir.

Les collectifs de travail sont de plus en plus conscients de cette nécessité de l'expertise partagée. Par exemple, une grande entreprise de l'agro-alimentaire interrogée explique qu'elle a mis en place une politique RH spécifique « poly-poly », autrement dit « polyvalence-polycompétence ». Cela consiste à former les salariés à être polyvalent (développement d'aptitudes au sein de la même famille de métiers) et à être polycompétent (développement d'aptitudes au sein de plusieurs familles de métiers). Ce sont des formateurs internes, c'est-à-dire des salariés à qui on permet de consacrer des heures de formation auprès de leurs collègues, qui accompagnent l'acquisition de ces compétences. Il faut valider X heures de formation sur telle ou telle compétence chaque année pour garder sa polycompétence. Le formateur interne a une prime de reconnaissance annuelle au regard du nombre de personnes qu'il a formées. De son côté, une collectivité territoriale a créé une culture de la formation réciproque très forte, qui consiste à donner à chaque agent un socle de connaissances de base. « Il faut travailler l'employabilité d'une personne dès son arrivée dans la structure ; par exemple, j'ai recruté un jeune pour la collecte des déchets : depuis son arrivée, il reçoit une formation au numérique, aux finances, etc. pour qu'il ait un socle solide pour évoluer ». Pour ce faire, la DRH a créé un réseau de « collègues ambassadeurs » avec des formations maison : « chacun est formateur potentiel et dispose de dix-huit heures par an qu'il peut utiliser au bénéfice de ses collègues. Cela permet de créer une forme d'école interne. Pour s'assurer de la qualité de la formation, on la construit en amont avec des ingénieurs pédagogiques, puis on l'ajoute au catalogue interne de formation ». Cela nécessite une gestion des ressources humaines sur-

mesure : « il faut d'abord commencer par une politique d'accompagnement personnalisée, donner à voir des perspectives d'évolution. Si on veut « industrialiser » cette politique d'accompagnement directement, c'est impossible ». On revient à la notion d'*expertise partagée*, pas seulement au bénéfice du travailleur, mais aussi du collectif de travail…

À l'ère de l'intelligence artificielle, l'intelligence collective reposera de plus en plus sur les formations réciproques, les expertises partagées pour élargir les horizons – selon un principe de « don-contre-don » tel qu'il a été théorisé par Marcel Mauss[10].

Recevez chaque semaine toutes nos analyses dans votre boîte mail

Abonnez-vous

L'IA à la croisée des chemins : détruire ou réparer ?

L'IA révèle de nombreuses failles du monde du travail ; son usage massif doit être l'occasion de le repenser et d'avoir le courage de se confronter enfin aux angles morts auxquels nous n'avons jamais voulu ou pu prêter attention. Au regard des entretiens avec les parties prenantes interrogées, il apparaît qu'en ce sens, la question qui se pose s'agissant de l'IA n'est pas seulement celle de son pouvoir ou du rôle que nous allons lui laisser jouer au sein de nos organisations et collectifs de travail, mais aussi ce qu'elle peut nous permettre ou non de réparer, de corriger, d'apaiser en nous ayant révélé nos angles morts.

Réparer le travail et les métiers ?

Dans le cadre d'un travail de recherche sur le monde du travail mené en partenariat avec l'Association ANDICAT et la Cité de l'économie et des métiers de demain de la Région Occitanie[11], une ouvrière en situation de handicap mental a dit : « oui, je suis lente, mais je fais bien mon travail et à la fin de la journée, on n'a pas besoin de repasser derrière moi, je veux un droit à la lenteur ». Ce « droit à la lenteur » pourrait sembler impossible dans le monde du travail… Et pourtant ! Pourquoi refuse-t-on d'accorder du temps à la bonne réalisation du travail et pourquoi est-on prêt à perdre un temps fou en réunionnite aiguë, en procédures administratives absurdes ? Les choix d'allocation de nos ressources temporelles, à l'échelle individuelle, professionnelle et sociale, ne devraient-ils

pas être remis en question ? C'est ce à quoi on accorde du temps qui révèle ce à quoi on accorde de la valeur. Ce « droit à la lenteur » qui peut faire sourire n'a rien d'anecdotique et constitue une profonde question pour notre société. À l'heure où l'intelligence artificielle nous fait gagner du temps, n'est-ce pas le moment d'interroger ce à quoi on accorde du temps, et donc ce à quoi on accorde de la valeur ? Le temps gagné sera-t-il l'occasion de donner enfin et pleinement leur place aux personnes en situation de handicap ou de vulnérabilité, comme les travailleurs en fin de carrière ? De fait, par les gains de temps, l'intelligence artificielle vient ou devrait venir rebattre les cartes de la question de l'inclusion des personnes en situation de handicap dans le milieu ordinaire et de la question des seniors. Les gains de productivité issus de l'usage de l'IA pourraient permettre de repenser l'hospitalité du monde du travail à l'égard des personnes vulnérables et jugées « moins productives » que les autres dans une forme de rééquilibre. Si l'IA n'est pas mise au service de cet enjeu de société, alors elle perdra une part de son sens.

Par ailleurs, comme on l'a vu plus haut, l'intelligence artificielle bouscule les métiers, les blocs de compétences requises qui leur sont associées et leurs identités professionnelles, puisqu'elle conduit les professionnels à lui déléguer une part de leur activité. Dans les expérimentations en cours sur les usages de l'IA, les professionnels sont indirectement conduits à « déconstruire » leur métier pour voir dans quelle strate de leur activité l'IA pourrait s'instiller : quel point de leur fiche de poste actuelle pourrait-il lui être délégué et quel axe supplémentaire leur fiche de poste pourrait-elle prendre à l'avenir ? Il y a donc bien une déconstruction et une reconstruction des fiches de poste en cours qui va s'accélérer au fur et à mesure de l'expérimentation des usages de l'IA et conduire les métiers, les postes, les fonctions, les blocs de compétences à se redessiner. Par ce mouvement, l'IA conduit de fait à repenser les frontières des activités professionnelles. En effet, si les postes étaient pensés jusqu'à présent d'une manière catégorielle, l'IA générative pourrait provoquer une hybridation des fiches de postes permettant de redonner du sens à certains métiers dévalorisés et de soulager les professionnels travaillant dans des métiers pénibles physiquement[12]. Par exemple, lors d'entretiens menés avec des professionnels que l'on pourrait qualifier de cols bleus, une personne interrogée explique : « pour anticiper une situation d'inaptitude professionnelle liée à la pénibilité de mon travail, je pourrais être sur le terrain le matin et dans un bureau l'après-midi pour m'occuper de l'exploitation. Bien sûr, il faudrait que je sois formé pour ça, mais c'est faisable ». En permettant plus facilement à des « cols bleus » de se positionner aussi sur des postes « de bureau », selon les heures de la journée ou les jours de la semaine, l'IA vient complètement bousculer la dichotomie col bleu/col blanc.

Dans une même logique d'hybridation des fiches de poste, le directeur d'une maison de retraite ayant du mal à recruter et à fidéliser des femmes de ménage a proposé à une candidate au poste, qui a révélé au cours de son entretien qu'elle aimait chanter, un contrat de travail avec une fiche de

poste hybride[13] : au début, elle a été femme de ménage quatre jours par semaine et médiatrice culturelle un jour par semaine (création et direction d'une chorale au sein de l'Ehpad). Elle a été formée progressivement à la médiation culturelle de manière à ce que la fiche de poste s'hybride davantage et s'équilibre avec deux jours et demi par semaine consacrés à chaque métier (femme de ménage et médiatrice culturelle). Cette idée a permis à la salariée d'avoir un meilleur épanouissement personnel dans son travail, de découvrir un autre métier dans lequel elle ne se serait jamais projetée naturellement, de compenser la pénibilité de l'un des métiers exercés et de transformer radicalement le regard portés sur elle par ses collègues, ses supérieurs hiérarchiques, les résidents de l'Ehpad et les familles des résidents. Si ce mouvement devient massif et s'accélère à l'ère de l'IA, cela va, de fait, obliger à revoir les frontières entre les filières, les branches de métier, les conventions collectives ou encore les primes de productivité. De quoi bousculer les corporatismes… Les enjeux de formation et de mobilité deviendront donc de plus en plus importants.

Réparer le management

Si l'IA devait « réparer » l'entreprise, ce serait justement aussi à l'égard de l'enjeu de mobilité. En effet, dans de nombreuses grandes entreprises, la mobilité dépend très étroitement de l'accès à l'information concernant la connaissance d'un poste et la vacance d'un poste au sein de l'entreprise. « Ce n'est pas facile d'avoir ces infos, même si on est dans le réseau de transmission d'infos. Par exemple, moi, j'aimerais bien un poste dans le commerce, mais c'est pas simple à avoir comme info », explique un ouvrier. La disparité des réponses vient de la disparité des métiers : « certains ont un réseau interne très développé, mais ce n'est pas le cas pour les autres », explique une personne des RH. La mobilité semble beaucoup dépendre du réseau de chacun : « c'est difficile d'objectiver le réseau d'une personne, donc on a mis en place une bourse à l'emploi. C'est un vrai défi, parce que les petits postes en bas de l'échelle ont peu de réseau, puisqu'ils ont peu bougé. La carrière d'un collaborateur dépend aussi du réseau de son manager et de son RH. Il y a une double peine », explique une personne des RH.

Ce pouvoir déterminant du manager peut être problématique, lorsqu'il l'utilise mal : « parfois, un manager peut dire des choses négatives, parce qu'il a peur d'être remplacé par la personne de son équipe », « il peut y avoir un diviser pour mieux régner ». « Cela crée des problèmes sociaux, explique une personne en charge des ressources humaines, avec un sentiment d'injustice sur la promotion ». C'est la raison pour laquelle d'autres salariés mettent au contraire leur rôle, leur responsabilité en exergue : « je pourrais aussi envoyer un mail au manager pour dire que je veux changer de métier. Il faut les deux : le manager et le travailleur doivent se bouger », « c'est à moi d'aller chercher les infos sur les postes libres », « je n'attends pas qu'on me propose, je vais dire les

choses, parler à mon manager ». Où la responsabilité du manager commence-t-elle et où s'arrête-t-elle ? Et où celle du managé commence-t-elle ? Il peut y avoir le risque d'un cercle vicieux si le manager ne suscite pas l'envie ou ne crée pas une possible projection dans une mobilité chez le managé, qui, de ce fait, ne saura pas ce qu'il a envie de/peut faire et ne demandera jamais rien à son supérieur hiérarchique. C'est là où l'IA pourrait jouer un rôle dans la cartographie des postes et de leurs vacances en temps réel, dans la mise en accessibilité des informations et dans l'objectivation des mobilités de manière à ce que le subjectif ne crée pas une injustice professionnelle. Là aussi, l'IA vient révéler des angles morts – notamment celui de la rétention des talents par les *managers* – et d'autres problématiques managériales. À utiliser en revanche avec discernement, puisqu'un trop-plein d'objectivité *via* une automatisation des parcours et des mobilités pourrait créer ailleurs de l'injustice professionnelle *via* des biais algorithmiques, par exemple.

Étant donné que le rôle du manager est de plus en plus remis en question par l'IA, puisque de larges pans de ses missions actuelles pourraient être de plus en plus assurés par l'outil, cela signifie que son rôle va devoir évoluer. En effet, la crise managériale à laquelle nous assistons depuis plusieurs années et qui semble s'accélérer à l'ère de l'IA met en lumière le positionnement peut-être inadéquat des managers. L'anthropologue et sociologue israélien Yehouda Shenhav expliquait que les ingénieurs américains dans les années 1880 avaient créé le concept de « système » à l'intérieur duquel le rôle du manager, du planificateur, de l'économiste, était de « terrasser le dragon de l'incertitude[14] ». N'est-il pas temps de le repenser aujourd'hui pour lui donner une autre raison d'être ? Si l'on veut opérer un véritable changement dans les pratiques managériales, il faudra avoir le courage d'inventer et d'assumer de nouveaux critères d'évaluation des managers, dont le travail devra être jugé eu égard à leur capacité à émanciper leurs équipes et à rendre possibles les métamorphoses des personnes qu'ils ont la mission d'encadrer. Manager, étymologiquement, après être passé par l'anglais, vient d'ailleurs d'un vieux mot français signifiant « celui qui tient les rênes » ; donc celui qui organise, guide, donne le sens, la direction, etc. Et si l'IA révélait plutôt le manque, trop souvent, de valeurs éthiques du management contemporain ? Dans le cadre d'un travail de recherche précédent consacré au milieu protégé dans la manière dont il pourrait inspirer le milieu ordinaire, il est apparu lors des entretiens avec les moniteurs d'atelier dans les Établissements et services d'accompagnement par le travail (ESAT) – des managers de proximité – que le champ lexical du « regard » était presque omniprésent[15]. De fait, accompagner des personnes en situation de handicap invite à développer un art du regard, à apprendre à prêter attention aux détails visuels qui communiquent des informations sur l'état général du travailleur qu'il ne sait ou ne peut pas forcément exprimer : les yeux, les mains qui tremblent, les sourcils qui se froncent, les mouvements de la bouche. « Il faut avoir un réel intérêt pour l'autre pour développer un regard sur l'autre… C'est la définition du bon manager ! », explique une éducatrice

spécialisée. Cela implique la création d'une véritable relation entre le moniteur d'atelier et le travailleur, qui pourrait inspirer le milieu ordinaire dans les rapports entretenus entre le manager et ses équipes. L'art du regard développé et déployé au sein des ESAT interrogés apparaît comme un levier pour faire advenir une métamorphose réciproque entre le moniteur et le travailleur, entre deux travailleurs qui travaillent ensemble et qui apprennent à se regarder, à considérer le rythme, les besoins, les spécificités, l'expertise et les fragilités de l'autre. Cet art du regard éclaire peut-être différemment la juste relation managériale à développer en milieu ordinaire.

Tout se passe comme si le rôle du manager n'avait de sens qu'en tant que manager de proximité et cela semble être d'autant plus vrai à l'ère de l'IA. À l'outil de piloter les données, au manager de regarder les membres de son équipe – au sens propre et au sens figuré : leur apporter son attention et sa considération –, ce qui implique qu'il soit, lui aussi, d'une certaine manière sur le terrain. Puisque l'IA bat en brèche la dichotomie col bleu/col blanc et qu'elle va accélérer l'hybridation des métiers, des fiches de postes et des fonctions comme on l'a vu plus haut, cela va avoir des conséquences, non pas seulement pour les cols bleus qui vont de plus en plus être à même d'exercer certaines activités de cols blancs pour piloter leur activité *via* l'outil d'IA, mais également pour les cols blancs – et en particulier les managers – qui, eux, vont pouvoir revenir plus souvent sur le terrain et exercer certaines activités plus « concrètes », en prise directe avec le réel. Toute la question est celle du contexte : avoir le sens du contexte, la connaissance du contexte pour pouvoir connaître en connaissance de cause et donc décider en connaissance de cause. Là où l'être humain demeure irremplaçable est justement dans la question de la *recontextualisation*, puisque lui seul saura comment telle ou telle information, telle ou telle expérience, tel ou tel savoir-faire va s'articuler dans une dynamique d'équipe ou de projet : « on a besoin de l'être humain pour la contextualisation du savoir-faire ou l'usage de tel savoir », explique le président d'un grand groupe. C'est dans ce rôle notamment que l'être humain prend le pas sur l'IA et doit être préféré à l'IA. Des entretiens ont été menés dans plusieurs entreprises au niveau des managers du siège et des managers de proximité et il est apparu un écart assez important dans leur vision de l'entreprise, de la production, du métier et des possibles ; les managers de proximité ayant une connaissance beaucoup plus fine du terrain, par définition, étaient à même d'être plus créatifs sur de possibles transformations touchant à la production, au modèle organisationnel ou encore au métier. Un conducteur interrogé à cette occasion explique : « les sédentaires du siège devraient partir en tournée avec moi pour comprendre ce que je vis ! Cela leur ferait du bien ». L'IA semble remettre en question radicalement le manager déconnecté du terrain, éloigné du métier, et redéfinir le management comme management de proximité. Autrement dit, non seulement ce ne seront pas les managers de proximité qui seront remplacés par l'IA, mais mieux encore, ce seront eux, dans la manière de penser le management, qui reprendront du pouvoir au sein des collectifs de travail, à l'ère de l'IA.

Si l'on fait un focus sur la relation apprenti/maître dans des métiers dits manuels – même si l'on a vu plus haut combien cette dichotomie était absurde et serait de plus en plus balayée par l'IA –, il est intéressant d'observer la nature de la relation qui est mise en œuvre et de voir dans quelle mesure cette relation pourrait être remise en cause par l'IA ou au contraire renforcée à l'ère de l'IA. Un enseignant explique ainsi : « dans une formation en apprentissage, le formateur et le jeune sont tout le temps en interaction et cela dépasse le métier : c'est une culture de la rencontre et de la transmission qui se joue. L'IA peut donner des consignes, mais la dimension sociale de l'entreprise, le dialogue social, cela ne se dématérialise pas ». Chez les Compagnons du devoir, un Compagnon explique : « l'expérience et le vécu sont très importants dans le compagnonnage, l'IA retranscrit des choses, mais ne les vit pas. L'IA pourra théoriser l'enseignement et mieux m'expliquer peut-être les valeurs du Compagnon, mais elle ne vivra pas le moment, elle ne vivra pas ces valeurs avec moi. L'IA va déplacer la valeur ajoutée. Chez les Compagnons, toute la formation est basée sur la rencontre ; la base de notre métier, c'est la rencontre avec l'autre ». Un autre Compagnon complète : « À quoi le temps long d'une formation sert-il ? La question n'est pas de passer 482 heures sur un chef-d'œuvre, mais plutôt : qu'est-ce que ce temps long m'a permis de comprendre ? ». On retrouve également l'art du regard dans la relation apprenti/maître, pas seulement du côté du maître, mais également du côté de l'apprenti : « nos métiers s'apprennent par mimétisme, je regarde ton geste et je l'imite. La posture du maître est de dire : « il faut que tu voles ton métier », au sens de : tout savoir non transmis est volé. Quand on ne transmet pas un savoir, on le vole à l'humanité », explique un Compagnon du devoir. L'intelligence artificielle apporte des connaissances ; le maître les transmet, en les augmentant de son expérience, de ses émotions de telle sorte qu'il les humanise et qu'il rend possible leur appropriation par l'apprenti. Un jeune explique : « si on a besoin de conseils, on va demander à quelqu'un plutôt qu'à l'IA, parce que l'IA donne des informations en se basant sur les mots de mon prompt et non sur le sens que l'on veut y mettre, elle ne comprend pas le contexte, comme le peut un manager, par exemple. L'expérience d'une personne permet de dire si une chose est vraie ou faux, relativement à tel contexte ». Cela signifie que l'IA ne devrait jamais être considérée comme un maître, mais comme un outil ; elle ne devrait jamais être considérée comme un manager, mais comme un outil ; elle ne devrait jamais être considérée comme un collègue, mais comme un outil.

Cette idée de regard réciproque pourrait être intéressante pour repenser la relation manager/managé à l'ère de l'IA. D'ailleurs, de plus en plus d'entreprises mettent en place un *feedback* dans les deux sens (manager/managé) de manière à croiser les regards. Toutes les tâches qui pouvaient éloigner un manager de ses équipes, du terrain, du réel pourraient ainsi être confiées à l'IA, de telle sorte que le management reprenne du sens en retrouvant la proximité.

Réparer les relations professionnelles ?

En étant préférée à l'être humain, l'IA pourrait nous conduire à repenser notre rapport à l'autre et corriger ce qui fait que l'autre puisse avoir envie de nous éviter dans un contexte professionnel.

En ce sens, le modèle mutualiste, un modèle très ancien, pourrait se révéler particulièrement visionnaire dans la manière de penser la relation à l'autre à l'ère de l'IA. Du latin *mutuus* – « réciproque, qui s'échange » –, le mutualisme repose sur l'idée fondamentale de la relation : il n'y a pas de mutualisme s'il n'y a pas un Autre. Lors d'un entretien, une personne travaillant dans une entreprise mutualiste explique : « « un manager mutualiste » doit savoir privilégier l'esprit d'équipe sur les concurrences individuelles, mais n'est-ce pas tout simplement la définition du bon manager ? Par nature, le bon manager doit faire travailler ensemble des gens qui ne se connaissent pas au départ et qui ne se sont pas choisis. Cela est vrai dans le monde mutualiste, mais aussi ailleurs. Le mutualisme est une manière d'être basé sur la solidarité, l'humanité ». Un autre mutualiste complète : « s'il fallait théoriser le management mutualiste, je dirais qu'il est basé sur le partage de pouvoir, la collégialité, l'écoute, la confiance, le droit à l'erreur. On peut appliquer managérialement les valeurs mutualistes ». Pour valoriser la collaboration par exemple, « il y a des primes d'équipe, des valorisations collectives », explique une personne travaillant dans une entreprise mutualiste. Une autre complète : « en fait, dans le mutualisme, chacun doit donner un peu »… On retrouve là encore l'idée de Marcel Mauss de don-contre-don qui sert de base à l'entraide. Une autre partie prenante d'une entreprise mutualiste explique : « on ne devrait pas déléguer à l'outil la relation à l'autre. D'ailleurs, la relation à l'autre n'est pas ou ne devrait pas être un privilège mutualiste. C'est juste du bon sens ! On préfère poser une question à l'IA qu'à son collègue pour ne pas perdre la face ou ne pas s'humilier, mais n'est-ce pas humilier l'autre que de le contourner ? La relation humaine ne s'automatise pas. Ce n'est pas parce que cet usage existe qu'il faut l'utiliser ; on peut lui déléguer un certain nombre de choses, mais pas notre humanité, ce n'est pas parce qu'elle fait comme un humain qu'elle est un humain ; il ne faut pas l'investir d'une humanité quelconque. C'est l'approche mutualiste de l'IA ». Lors des entretiens avec les parties prenantes d'une entreprise mutualiste, l'exemple a été donné des grandes consultations : « bien sûr, l'IA est un outil intéressant pour analyser à très grande échelle un nombre immense de données ; mais elle ne pourra jamais se substituer à l'être humain qui y répond. Dans une consultation, ce qui compte est autant la réponse de l'être humain que le chemin qu'il a suivi pour la construire ». La dimension démocratique n'est donc pas remise en question, mais elle est au contraire facilitée par l'outil, à condition que l'on mette l'outil à sa juste place et que son usage n'aboutisse pas à contourner l'être humain. Si l'IA met à l'épreuve les relations professionnelles, elle pourrait paradoxalement conduire à les repenser et à justifier d'autant plus les modèles organisationnels basés sur le lien, les processus de décision collégiaux et démocratiques, comme le mutualisme par exemple.

Dans le précédent travail de recherche consacré au milieu protégé et à ce qu'il pourrait inspirer au milieu ordinaire[16], un moniteur d'atelier d'un ESAT explique : « Le collectif de travail est souvent organisé en binôme ; cela permet d'assurer une transmission de l'un à l'autre, d'apprendre à chacun à s'adapter à l'autre, à son rythme, à sa manière de travailler. Cela permet aussi de cultiver un réflexe de l'entraide. Chacun est le professeur de l'autre ; chacun est l'élève de l'autre ». « On fait travailler les travailleurs en binômes, qui changent très souvent et les moniteurs les recréent à chaque fois : selon l'état d'esprit, les emplois du temps, s'ils ne se sentent pas bien ou veulent être avec telle ou telle autre personne, etc. On s'adapte au cas par cas, selon le travailleur, sa situation psychique, sa fatigabilité pour créer une alchimie efficace », complète la directrice d'un ESAT. Les personnes interrogées dans le cadre de cette étude sur les ESAT ont expliqué la manière dont ils concevaient la polyvalence, comme développement des compétences et ouverture des possibles pour les personnes en situation de handicap, mais aussi comme condition de l'entraide. En effet, la formation à différents métiers, secteurs et activités a plusieurs conséquences : la polyvalence entraîne un vrai sens de la solidarité et de l'entraide d'un atelier à un autre quand il y a une suractivité requérant l'aide de travailleurs supplémentaires : « Nous, on est comme ça, on aide nos collègues », explique une ouvrière ayant un handicap mental. Encore faut-il que cet esprit d'entraide soit valorisé et promu dans les collectifs de travail… C'est en ce sens que l'IA peut jouer un rôle.

En effet, l'IA pourrait réparer les relations professionnelles à partir du moment où elle rebat les cartes du recrutement et de l'évaluation des travailleurs. Comme on l'a vu plus haut, à l'ère de l'IA, ce qui comptera de plus en plus sera l'expertise partagée, c'est-à-dire la collaboration ; ce qui signifie qu'il va falloir repenser les critères à travers lesquels les professionnels sont recrutés et évalués. Il est intéressant d'ailleurs de constater dans les entretiens menés qu'il y a effectivement une évolution de ces critères sous l'effet de l'IA. Un chef d'entreprise explique : « J'ai arrêté de recruter sur la compétence, mais je recrute des gens capables de s'accorder ensemble et de servir les valeurs de l'institution. Avez-vous un modèle dans votre vie professionnelle et personnelle ? La compétence, on l'a facilement et on l'aura de plus en plus facilement grâce à l'IA, mais la motivation, la curiosité, la sincérité, la relation à l'autre sont les vraies questions. Savoir vendre est facile, mais comment on vend, c'est plus difficile. On recrutera sur la capacité à s'intégrer, à représenter l'image de l'entreprise ». Une autre directrice générale d'une entreprise explique : « on sera moins sur la technicité, mais sur le comportement : arriver à l'heure plutôt que de savoir telle ou telle chose ». De son côté, le directeur d'une entreprise mutualiste explique : « si l'on veut renforcer les relations professionnelles à l'ère de l'IA pour qu'elles ne soient pas menacées par cet outil, mais au contraire, augmentées, il faut introduire des critères d'économie sociale et solidaire dans les fiches de poste, dans les formations, dans les choix de promotion. Il ne s'agit pas seulement d'évaluer ce que je fais, mais comment je le fais ».

L'IA pourrait-elle paradoxalement conduire à réintroduire dans les relations professionnelles des relations humaines ? Les Compagnons du devoir interrogés expliquent : « notre rôle est de former des citoyens », « ce qui caractérise un compagnon, c'est d'abord son savoir-être, pas son savoir-faire ou son expérience. Sa posture professionnelle est celle de la fiabilité. Le Compagnon a le goût de l'effort, il recherche la complexité, il sait sortir de sa zone de confort. Avoir le sens du collectif, être responsable de soi et des autres : ce sont des habiletés socio-cognitives qu'il faut évaluer aussi. Le métier suit, ce n'est pas la finalité : le métier est un langage universel », « le compagnonnage est un savoir-être humain et le métier est un savoir-faire qui nous permet de devenir un homme de métier. Compagnonnage et métier s'entremêlent ; on ne peut être soit l'un soit l'autre, sinon il manque quelque chose ».

Les relations professionnelles pourront d'autant mieux être réparées que les critères de recrutement et d'évaluation des professionnels à l'ère de l'IA seront basés sur l'humilité, la curiosité et la fiabilité.

Conclusion

Plus que jamais l'intelligence artificielle pose la question des relations professionnelles, de leur rôle, de leur sens, de leur utilité, de leur nature au sein des collectifs de travail. Dans la manière dont il sera décidé qu'elle soit utilisée, elle pourra les effacer, les envenimer ou les apaiser. L'être humain est donc bien à la croisée des chemins et il nous appartiendra individuellement et collectivement de choisir ce que nous voudrons en faire. Paradoxalement, l'intelligence artificielle vient mettre en lumière notre manque d'humanité et notre tentation de nous comporter comme des machines.

« Dès lors, l'IA est plutôt un révélateur de nos propres insuffisances ou de celles de nos organisations, en particulier en termes relationnels ou de sociabilité, bien plus qu'elle n'en est la cause. Un « bouc émissaire », aurait dit René Girard. Et pendant qu'on regarde vers ses faux défauts ainsi construits pour ne pas affronter les nôtres, on n'analyse pas les vrais risques possibles. Le pouvoir qu'on prête à l'IA n'est que celui que nous lui abandonnons. L'IA nous interroge plus que jamais sur notre humanité, sur ce qui fait notre humanité. Elle va requérir que nous soyons très sûrs de notre humanité », explique le président d'un grand groupe mutualiste…

1. Gabrielle Halpern, *Tous centaures ! Éloge de l'hybridation*, Paris, Le Pommier, 2020.
2. Thierry Chaminade, Delphine Rosset, David Da Fonseca, Bruno Nazarian, Ewald Lutcher, Gordon Cheng, Christine Deruelle, « How do we think machines think? An fMRI study of alleged competition with an artificial intelligence », *Frontiers in Human neuroscience*, 8 mai 2012.

3. Nicolas Spatola, Thierry Chaminade, « Precuneus brain response changes differently during human-robot and human-human dyadic social interaction », *Scientific reports*, 2022.
4. Gabrielle Halpern, « Le bruit des claviers et le silence des Hommes », dans *Démutualisations à l'ère de l'intelligence artificielle*, à paraître dans l'ouvrage collectif publié par la Macif, la Fondation Jean-Jaurès et les éditions du Bord de l'eau, 2026.
5. Troisième édition du baromètre Ifop-freelance.com sur « Les cadres, leurs aspirations et les nouvelles formes de travail ».
6. Elias Canetti, *Masse et puissance*, Paris, Gallimard, 1986.
7. Marc Zao-Sanders, « How people are really using GenAI », *Harvard Business Review*, 19 mars 2024.
8. Louise de Maisonneuve, « « ChatGPT m'aide à mieux cerner mes collègues » : quand les salariés se servent de l'IA comme d'un coach en entreprise », *Le Figaro*, 20 juin 2025.
9. Friedrich Nietzsche, *Le gai savoir*, Paris, Garnier-Flammarion, 1882.
10. Marcel Mauss, *Essai sur le don*, Paris, PUF, 1925.
11. Gabrielle Halpern, *Comment repenser le monde du travail ? L'exemple des établissements et services d'accompagnement par le travail*, Fondation Jean-Jaurès, 20 novembre 2023.
12. Gabrielle Halpern, *Créer des ponts entre les mondes. Une philosophe sur le terrain*, Paris, Fayard, 2024.
13. Gabrielle Halpern, *op. cit.*, 2020.
14. Yehouda Shenhav, « The Historical and Epistemological Foundations of Organization Theory: Fusing Sociological Theory with Engineering Discourse », *The Oxford Handbook of Organization Theory*, 2005, pp. 183-210.
15. Gabrielle Halpern, *op. cit.*, Fondation Jean-Jaurès, 20 novembre 2023.
16. Gabrielle Halpern, *op. cit.*, Fondation Jean-Jaurès, 20 novembre 2023.