

Cultiver l'intelligence critique collective

Les Echos

par Chloé Beauvallet

L'intelligence artificielle s'est installée dans notre quotidien en nous « mâchant » le travail, quitte à nous déqualifier. Une étude polonaise (*The Lancet*) révèle que des gastro-entérologues utilisant régulièrement l'IA pour détecter des adénomes perdent 6 points de performance lorsqu'ils travaillent sans son assistance. Ce phénomène de deskilling (ou déqualification professionnelle) n'est pas anecdotique : tout comme nos muscles s'atrophient sans exercice, nos capacités analytiques et notre créativité s'érodent lorsqu'elles sont entièrement déléguées aux machines.

En entreprise, cela prend différentes formes : collaborateurs incapables d'expliquer les résultats produits par l'IA, panique lorsque l'outil est indisponible, paralysie décisionnelle face à un problème imprévu... L'analyste financier perd sa capacité à reconnaître les patterns de marché, le développeur ne sait plus déboguer sans son assistant de code et le rédacteur voit s'éteindre sa voix créative unique. Cette « *dette cognitive* », selon Olivier Babeau, contractée en silence, nous la paierons collectivement.

Le problème est dû à notre rapport biaisé à l'automatisation. Une surconfiance dans les outils qui endort notre vigilance. Selon BetterUp, 15,4 % du travail reçu par les employés américains est du « *travail d'IA négligé* » : rapports gonflés, significations déformées, verbiage excessif. Dans l'entreprise, nous avons créé sans le vouloir une « *économie de la paresse* » qui résonne avec le « *business de la flemme* » évoqué par Dominique

Schelcher à propos de la livraison à domicile. En ne valorisant que la productivité immédiate, nous encourageons paradoxalement la paresse cognitive. Les formations présentielles riches sont remplacées par du snacking de contenus digitaux. La tentation est forte de déléguer plutôt que de réfléchir, d'obéir à son copilote plutôt que de penser. Une étude du MIT est éclairante : 83 % des utilisateurs de ChatGPT ne parviennent plus à citer de traces mémorielles du travail réalisé. La connectivité cérébrale diminue systématiquement en fonction du soutien externe.

« Résistance cognitive »

Face à ce défi, le rejet de l'IA serait évidemment aussi absurde que contre-productif. L'enjeu est d'instaurer une « *résistance cognitive* » organisée. Car si l'IA augmente l'activité cérébrale lorsqu'elle est utilisée après la réflexion, elle l'anesthésie lorsqu'elle s'y substitue. Penser par l'IA : non. Penser avec l'IA : oui. Les entreprises disposent de plusieurs garde-fous. D'abord, établir des « *entraînements cognitifs* » réguliers : plani-

fier des séquences de travail sans IA, alterner méthodes manuelles et automatisées, maintenir des moments d'apprentissage autonome. Puis, cultiver « *l'explicabilité* » : former les collaborateurs à expliquer et critiquer les résultats de l'IA, l'utiliser pour « *challenger* » les idées plutôt que pour en générer, poser des questions au lieu de livrer des réponses toutes faites, bref structurer notre réflexion sans la remplacer. Enfin, ne pas se contenter de mettre en place des IA une fois pour toutes mais les entraîner, alimenter, faire évoluer dans un continuum d'amélioration continue hybride. Le futur défi managérial sera donc d'augmenter notre « *masse musculaire cognitive* » tout en exploitant le potentiel technologique.

Individuellement, nous avons déjà un avantage compétitif sur l'IA car selon Blaise Agüera y Arcas (*Le Monde*), « *notre cerveau réalise une quantité incroyable de calculs parallèles avec seulement 20 watts* » – une efficience que l'IA est loin d'égalier ! Mais c'est surtout dans le collectif que réside la vraie puissance de l'humain : « *l'intelligence humaine est déjà un phénomène collectif [...] Seuls nous serions incapables de construire une centrale nucléaire. Il faut 1 million de personnes, toutes coopérantes* ». A nous de ne pas la dilapider par facilité et de lutter pour une IA qui ne nous rendra pas bêtes, ne serait-ce qu'en décidant d'allier nos savoirs, de confronter nos réflexions, de cultiver cette richesse irremplaçable des interactions humaines !

Individuellement, nous avons déjà un avantage compétitif sur l'intelligence artificielle : notre efficience énergétique.

Chloé Beauvallet est directrice générale d'Outsourcia.