Rapport

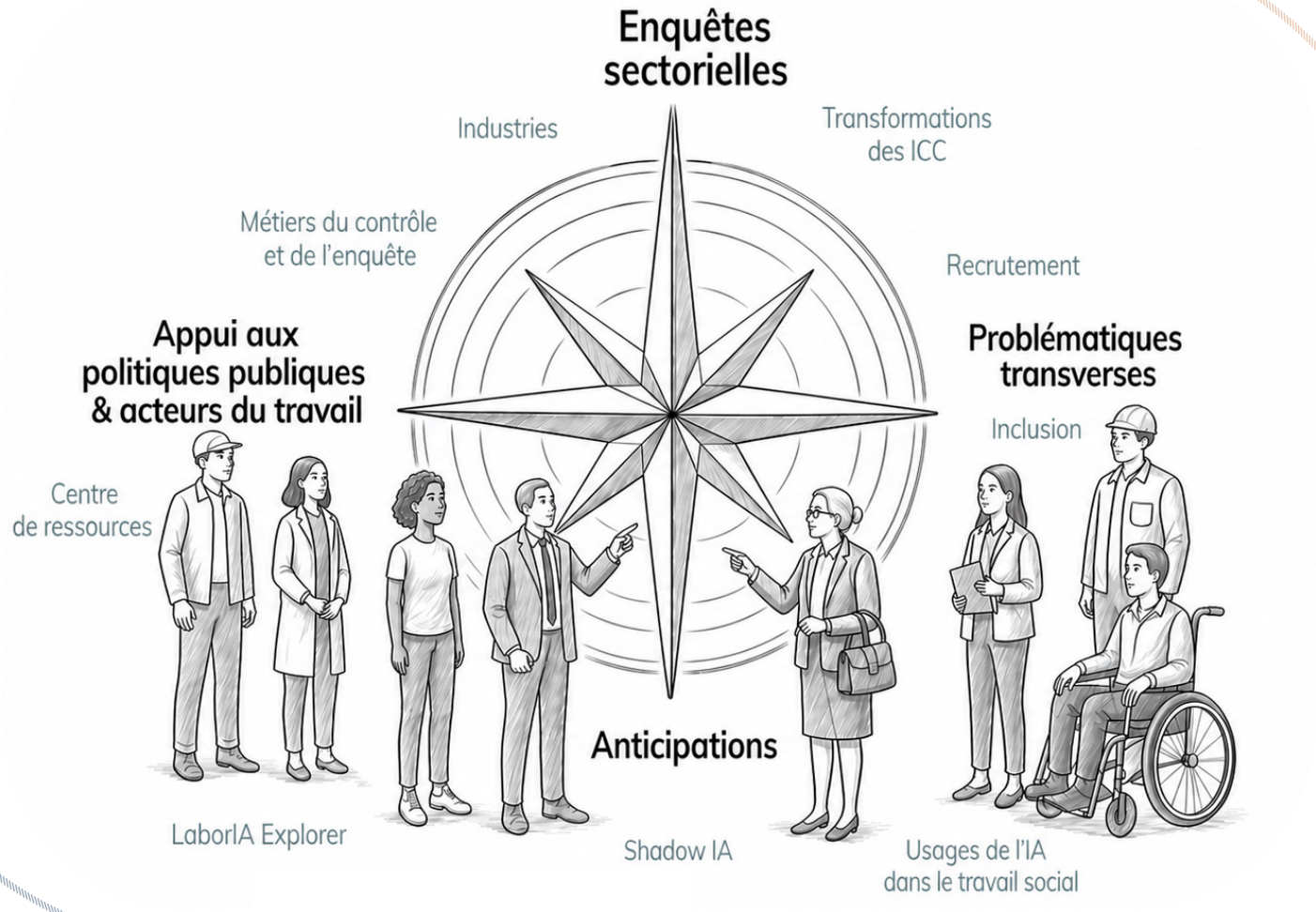
LaborIA

TOME I

Réalisation d'une cartographie et d'une étude de terrain

Marché de travaux de recherche de la feuille de route du LaborIA

IA et inclusion



Avril 2026

MINISTÈRE DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITÉS
Liberté
Égalité
Fraternité

Inria

amnyos groupe

Vos correspondants sur cette mission

Fréderic BERTRAND

Directeur scientifique

Tél. : 06 19 92 52 19

e-mail : frederic.bertrand@amnyos.com

Stephane ROUX

Directeur projet

Tél. : 06.13.68.17.79

e-mail : stephane.roux@amnyos.com

ULTRA LABORANS

le cnam crtd

CRAM

Sommaire

Synthèse du rapport 3

Introduction générale – L'intelligence artificielle comme révélateur et accélérateur des transformations de l'accompagnement 5

Chapitre I – Des réseaux en première ligne d'une transformation encore incertaine 7

1. Des usages qui anticipe les cadres d'action collective 7

2. Une acculturation contrainte par les capacités réelles des organisations 8

3. Un cadrage des usages encore instable 12

4. Des fonctions de mutualisation et de capitalisation encore embryonnaires mais stratégiques 15

5. Un appui au pilotage encore peu structuré, révélateur d'une transformation inachevée des organisations 17

6. Conclusion 18

Synthèse du chapitre I 19

Chapitre II – Trois principes de bon usage de l'IA comme cadres de régulation d'une innovation encore instable 21

1. Des principes moins normatifs qu'opérationnels, forgés dans l'incertitude des usages 21

2. La centralité de l'humain dans la relation d'accompagnement 22

3. Un cadrage éthique, organisationnel et technique comme condition de légitimité des usages 23

4. Un usage critique, maîtrisé et contextualisé comme antidote au techno-solutionnisme 25

5. Conclusion 26

Synthèse du chapitre II 27

Chapitre III – Deux grands types de risque à maîtriser dans le déploiement de l'IA au service de l'accompagnement 29

1. Des risques déjà présents dans les usages 29

2. Les risques socio-professionnels et organisationnels 30

3. Des risques éthiques et sociaux qui redéfinissent les frontières de l'inclusion 32

4. Conclusion 35

Synthèse du chapitre III 36

Sommaire

Chapitre IV – Impact de l'IA sur les métiers 38
1. Analyser l'IA depuis le travail réel des professionnels 38
2. Un déplacement du cœur de l'activité vers des fonctions de supervision, de vérification et d'interprétation 41
3. Champ du handicap : compensation et intermédiation 45
4. Dans le champ de l'IAE 51
5. Des identités professionnelles mises à l'épreuve 56
6. Des postures professionnelles à ajuster 62
7. Identités professionnelles et tensions morales 65
8. Conditions d'appropriation organisationnelle 69
9. Conclusion 75
Synthèse du chapitre IV 78

Chapitre V – Des publics mieux outillés mais inégalement autonomes 80
1. Une demande qui arrive déjà pré-équipée 82
2. Une assistance à l'autonomie 87
3. L'illusion d'autonomie : demandes irréalistes et décrochage du réel 90
4. Des inégalités d'appropriation à prendre en compte 93
5. Une relation recomposée aux professionnels et aux institutions 97
6. De nouveaux besoins d'accompagnement des usages de l'IA 102
7. Typologie des publics face à l'IA, quatre figures d'usage 107
8. Conclusion – Des publics mieux outillés, mais une autonomie à construire 110
Synthèse du chapitre V 111

Chapitre VI – Design Fiction et trajectoires d'appropriation de l'IA 113
1. Retour sur les exercices de Design Fiction 113
2. Détail des situations et trajectoires d'appropriation par structure 114
3. Synthèse des trajectoires d'appropriation de l'IA dans l'IAE 136
Synthèse du chapitre VI 143

Conclusion générale 145

Synthèse du rapport

Ce rapport analyse les effets de l'intelligence artificielle sur les métiers de l'accompagnement, les demandes formulées par les publics et interroge les trajectoires d'appropriation de l'IA par les structures. Il porte sur deux champs : l'insertion par l'activité économique (IAE) et l'accompagnement vers l'emploi des personnes en situation de handicap. Il s'appuie sur un matériau diversifié, une trentaine d'entretiens avec des têtes de réseau et acteurs nationaux, une vingtaine d'échanges avec des structures de terrain autour de leurs cas d'usage, ainsi que des séances de design fiction conduites avec des structures de l'IAE.

Le rapport part du constat que les usages de l'IA se diffusent plus vite que les cadres qui devraient les organiser. Les outils sont déjà utilisés pour rédiger, reformuler, synthétiser, produire des supports, rechercher des informations, préparer des candidatures ou alléger certaines tâches administratives. Ces pratiques restent souvent informelles, portées par des professionnels pionniers, avant que les organisations aient stabilisé des règles, des formations, des chartes ou des modalités de pilotage. Cette situation ouvre un espace d'expérimentation, mais elle expose aussi les structures à des usages dispersés, inégalement maîtrisés et parfois insuffisamment sécurisés.

Le rapport montre d'abord le rôle stratégique des réseaux. Ils se situent en première ligne pour accompagner l'acculturation, produire des repères, mutualiser les retours d'expérience et aider les structures à qualifier les usages pertinents. Au-delà de diffuser des outils, leurs actions visent à rendre l'IA gouvernable dans des métiers où la relation, le jugement professionnel et la prise en compte des situations singulières restent centraux.

Trois principes de bon usage se dégagent des matériaux. Le premier est la centralité de la relation humaine. Principe non négociable, l'IA peut soutenir l'accompagnement, mais elle ne peut se substituer au travail d'écoute, d'interprétation et de co-construction. Le deuxième est la nécessité d'un cadrage éthique, organisationnel et technique, notamment sur les données sensibles, la confidentialité et les responsabilités. Le troisième est l'usage critique : les professionnels doivent pouvoir vérifier les réponses, repérer les biais, contextualiser les propositions et refuser les usages qui déplaceraient trop fortement le jugement vers l'outil.

Ces principes répondent à des risques qui sont déjà visibles. L'IA peut alléger certaines tâches, mais elle déplace aussi le travail vers des fonctions de contrôle, de vérification et de reformulation. Elle peut améliorer la qualité formelle des productions, mais aussi standardiser les réponses. Elle peut faciliter l'accès à l'information, tout en renforçant la charge cognitive des professionnels. Elle peut soutenir l'inclusion, mais aussi reproduire des inégalités, notamment lorsque les données, les modèles ou les usages embarquent des représentations implicites de l'employabilité, du handicap ou de l'autonomie.

Le rapport accorde également une place importante à l'évolution de la demande des publics. L'IA donne aux personnes accompagnées une capacité nouvelle de formulation. Elles peuvent arriver avec un CV déjà produit, une information sur leurs droits, une demande de compensation ou une hypothèse de parcours. L'accompagnement commence alors face à une production déjà là. Cette évolution peut renforcer le pouvoir d'agir, réduire certains freins liés à l'écrit ou faciliter l'entrée dans une démarche. Elle peut aussi produire une autonomie apparente, lorsque la personne dispose d'un document bien rédigé sans en maîtriser le contenu, d'une information plausible sans savoir la vérifier, ou d'une demande structurée mais déconnectée des règles et des possibilités réelles. Cette transformation déplace la fracture numérique. L'enjeu ne porte plus seulement sur l'accès à un équipement ou à Internet. Il concerne la capacité maîtriser l'IA et ses productions. Le rapport propose ainsi une typologie des publics face à l'IA : des publics déjà outillés et stratèges ; des publics outillés mais illusionnés par la qualité apparente des réponses ; des publics intéressés mais empêchés par la langue, l'écrit, le handicap, la confiance ou la maîtrise numérique ; enfin, des publics à sécuriser plus fortement, pour lesquels l'usage direct de l'IA peut produire confusion, exposition ou dépendance.

Les séances de design fiction menées avec des structures de l'IAE montrent enfin que les organisations ne se projettent pas toutes dans la même trajectoire d'appropriation de l'IA. Trois niveaux de maturité ressortent. Certaines structures relèvent d'un « laisser faire pour voir », où les usages restent diffus, individuels et faiblement cadrés. D'autres cherchent à « aider chacun à faire mieux », par des discussions collectives, des expérimentations ciblées, des formations et des ressources partagées. D'autres encore souhaitent organiser plus fortement les pratiques, avec des chartes, des outils sécurisés, une intégration dans les logiciels métiers, des référents et des espaces pour traiter les situations sensibles.

L'IA peut devenir une ressource pour les métiers de l'inclusion si elle aide à mieux comprendre, mieux formuler, mieux préparer et mieux accompagner. Elle devient un risque lorsqu'elle standardise les parcours, affaiblit le jugement professionnel, fragilise la confidentialité ou ajoute une couche de complexité administrative. Son intégration dépendra donc moins de la performance des outils que de la capacité des acteurs à organiser les usages, former les professionnels et les publics, sécuriser les données, évaluer les effets réels et préserver ce qui fait la valeur du travail d'accompagnement : la relation, le discernement et l'attention aux situations singulières.

Introduction générale - L'intelligence artificielle comme révélateur et accélérateur des transformations de l'accompagnement

L'intelligence artificielle connaît depuis plusieurs années une diffusion rapide, dont l'accélération récente liée aux outils génératifs marque une rupture dans les usages numériques. Cette diffusion ne se limite plus aux secteurs technologiques ou industriels, elle touche désormais des domaines historiquement structurés par la relation humaine, parmi lesquels le champ de l'accompagnement des publics, qu'il s'agisse de l'insertion par l'activité économique (IAE) ou du secteur du handicap. Dans ces univers professionnels, l'introduction de l'IA intervient dans des contextes déjà profondément transformés par la digitalisation des politiques publiques, la montée des exigences de traçabilité et de performance, et la recomposition des formes d'intervention sociale.

L'enjeu du rapport est de comprendre ce que cette situation fait au travail d'accompagnement et comment elle fait évoluer la demande exprimée par les personnes concernées. Les discours généraux sur l'innovation ou la productivité ne suffisent pas à saisir les transformations en cours. Les métiers étudiés ne consistent pas seulement à produire ou traiter de l'information. Ils supposent d'écouter, de qualifier une demande, de repérer des freins, de relier une personne à des ressources, d'interpréter une situation, d'arbitrer entre plusieurs possibilités et d'ajuster un parcours à un environnement concret. L'arrivée de l'IA interroge directement cette part située du travail : ce qui peut être outillé, ce qui doit être vérifié, ce que l'humain doit continuer à faire par lui-même, ce qui doit être collectivement discuté.

L'étude adopte une entrée par le travail réel et par les usages. Elle s'attache à comprendre comment les outils sont perçus, expérimentés, utilisés, contournés, encadrés ou discutés dans les organisations. Cette approche permet d'observer les écarts entre les usages prescrits et les usages effectifs, les tensions entre gain de temps et charge de vérification, les différences entre le champ du handicap et celui de l'IAE, ainsi que les effets possibles sur les professionnels, et les structures. L'étude se consacre également à analyser ces évolutions du point de vue des publics accompagnés eux-mêmes.

Le rapport distingue deux champs qui ne rencontrent pas l'IA de la même manière. Dans le champ du handicap, les enjeux d'accessibilité, de compensation, de données sensibles et d'ajustement aux environnements apparaissent centraux. L'IA peut soutenir certaines médiations, simplifier des supports, faciliter l'accès à l'information ou contribuer à des démarches d'adaptation. Elle engage toutefois des précautions fortes, car les situations traitées sont souvent singulières, sensibles et difficiles à réduire à des catégories générales.

Dans le champ de l'insertion par l'activité économique (IAE), l'IA entre davantage par les usages opérationnels. Les structures l'envisagent pour alléger des tâches administratives, produire des écrits, préparer des supports, travailler les candidatures, améliorer la communication, rechercher des offres ou soutenir la relation aux entreprises. Les enjeux y sont fortement liés à la charge de travail, à la qualité des outils métiers, aux pratiques de reporting, à la relation aux financeurs et à la capacité des salariés en parcours à s'approprier les usages numériques.

Le matériau mobilisé combine une trentaine d'entretiens avec des acteurs nationaux, des têtes de réseau, des experts et des temps avec une vingtaine des structures de terrain sur leur cas d'usage. Des séances de design fiction ont également été organisée avec des structures de l'IAE pour travailler notamment sur des trajectoires acceptables d'appropriation de l'IA.

Le rapport est organisé en six chapitres. Le premier analyse le rôle des réseaux dans l'acculturation, le cadrage et la mutualisation des usages. Le deuxième formalise les principes qui conditionnent un usage soutenable de l'IA dans l'accompagnement. Le troisième identifie les grands risques professionnels, organisationnels, éthiques et sociaux associés à ces usages. Le quatrième examine les effets sur les métiers, les compétences, les postures et les identités professionnelles. Le cinquième porte sur les publics, en analysant la manière dont l'IA transforme leurs demandes, leurs ressources et leurs besoins d'accompagnement. Le dernier chapitre restitue les séances de design fiction et propose une lecture des trajectoires d'appropriation envisagées par les structures de l'IAE.

L'objectif du document est ainsi d'éclairer les conditions dans lesquelles l'IA peut être discutée, appropriée et régulée dans les métiers de l'inclusion. La question centrale porte sur les conditions de cette entrée : selon quelles finalités, avec quelles protections, au service de quel travail et avec quelle place laissée au discernement professionnel comme à la capacité d'agir des personnes accompagnées.

Chapitre I - Des réseaux en première ligne d'une transformation encore incertaine

1. Des usages qui anticipe les cadres d'action collective

L'intégration de l'intelligence artificielle dans le champ de l'accompagnement ne peut pas être lue comme l'importation d'un outil supplémentaire dans des organisations déjà stabilisées. Elle s'inscrit dans un moment plus large de transformation du travail, des politiques d'inclusion et des environnements numériques des structures, où les usages précèdent souvent les doctrines, les tests devancent les arbitrages et les expérimentations locales obligent les acteurs intermédiaires à se positionner avant même que les institutions aient arrêté un cadre clair.

Cette configuration renvoie à une idée désormais classique dans la littérature sur les technologies en organisation. Les usages effectifs ne dérivent pas mécaniquement des propriétés intrinsèques des outils, ils sont produits, redéfinis et reconfigurés dans la pratique. C'est précisément ce que montre Wanda J. Orlikowski[1] lorsqu'elle propose de penser les technologies à partir d'une « practice lens », autrement dit comme des réalités continuellement rejouées dans l'activité et dans les arrangements organisationnels. Dans le cas étudié ici, les entretiens montrent moins l'application d'une stratégie cohérente que la montée d'usages épars, souvent pragmatiques, parfois prudents, quelquefois déjà avancés, que les réseaux tentent ensuite de relier, de cadrer ou de rendre gouvernables.

Le premier constat qui se dégage des matériaux est en effet celui d'une dissymétrie entre la vitesse de diffusion des usages et la lenteur de leur structuration collective. Dans plusieurs entretiens, des responsables décrivent un paysage où les professionnels utilisent déjà l'IA, parfois quotidiennement, alors même que l'organisation n'a pas encore défini de règles, de doctrine ou de gouvernance formalisée. L'un d'eux explique ainsi, en substance, que les structures ont commencé à faire avec l'outil avant même d'avoir clarifié ce qu'elles voulaient en faire collectivement. Un autre décrit un moment où la question n'était encore portée par aucune direction centrale, alors que ses effets potentiels sur les métiers, les dossiers traités et les publics apparaissaient déjà très concrets.

Ce décalage n'est pas seulement conjoncturel il tient à la nature même de l'IA générative et à son mode de diffusion. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) souligne que l'adoption de l'IA au travail est fréquemment tirée par des usages situés, portés par les salariés eux-mêmes, avant d'être complètement intégrée dans des politiques d'entreprise ou des dispositifs de management[2].

[1] Orlikowski, Wanda J. (2000). Op. Cit.

[2] OCDE (2023). The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers. Paris: OECD Publishing

Chapitre I -

Des réseaux en première ligne d'une transformation encore incertaine

Dans les enquêtes menées par l'organisation, les gains perçus par les travailleurs existent, mais ils s'accompagnent aussi d'un besoin renforcé d'accompagnement, de clarification des responsabilités et de sécurisation des pratiques. À l'échelle française, le Baromètre du numérique montre de son côté la montée générale des usages numériques et la persistance de fortes inégalités d'appropriation selon l'âge, le niveau de diplôme ou la position sociale, ce qui explique en arrière-plan les tensions internes qui peuvent exister dans les structures en matière de diffusion des usages et de stabilisation des pratiques collectives[3].

Les réseaux que nous avons interrogés ne sont ni les concepteurs des grands modèles d'IA, ni les seuls lieux d'expérimentation opérationnelle, ni même toujours les autorités formelles de décision. Ils se situent dans un entre-deux, à la fois proches des structures et suffisamment éloignés du travail de première ligne pour tenter de produire des repères collectifs et d'orienter les pratiques.

Ce chapitre montre comment les réseaux s'emploient à rendre gouvernable une transformation en cours, en intervenant à la fois sur la montée en compétences des équipes, les cadres, les circulations de connaissances et les outils de pilotage. Cette action est indispensable, mais elle est loin d'être stabilisée. Elle oscille entre acculturation et régulation, entre soutien à l'innovation et prudence éthique, entre volonté d'outiller les structures et souci de ne pas dénaturer la relation d'accompagnement.

2. Une acculturation contrainte par les capacités réelles des organisations

A. Une acculturation pensée comme condition d'appropriation

Le premier registre d'intervention des réseaux est celui de l'acculturation. Le terme désigne ici autre chose qu'une simple mise à niveau technique. Pour une grande partie des acteurs interrogés, la question n'est pas d'abord d'apprendre à « utiliser » un outil, mais de comprendre ce qu'il modifie dans le travail, dans les rapports aux publics et dans la façon même de se représenter la mission d'accompagnement. Les réseaux ne se contentent donc pas de proposer de la formation instrumentale, ils tentent d'installer des espaces de réflexion sur les usages, leurs effets, leurs limites et les arbitrages qu'ils supposent.

Plusieurs réseaux ont mis en place ou préparent des ateliers destinés à enseigner non seulement les bases de l'IA et la maîtrise du prompt, mais aussi les risques associés, qu'il s'agisse des biais, des hallucinations ou de l'impact environnemental. Les réseaux perçoivent l'appropriation comme un processus de professionnalisation. Il s'agit de rendre les professionnels capables de situer l'outil, de l'interroger et, le cas échéant, de s'en distancier.

Cette conception est cohérente avec la littérature sur l'appropriation des outils de gestion ou avec les travaux en psychologie du travail sur l'acceptation située des technologies. François-Xavier de Vaujany[4] montre que l'appropriation ne peut être comprise comme un simple passage de la conception à l'usage.

[3] Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie. (2025). Baromètre du numérique – Édition 2025. Paris: CREDOC

[4] de Vaujany, F.-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. Management & Avenir, 9(3), 109–126

Chapitre I -

Des réseaux en première ligne d'une transformation encore incertaine

Elle implique des opérations de traduction, de réinterprétation et de réinscription dans les routines, les représentations et les rapports sociaux propres aux organisations. Marc-Éric Bobillier-Chaumon[5] souligne, de son côté, que l'usage d'une technologie se construit dans l'activité elle-même, en fonction des contraintes du travail, des ressources des professionnels et du sens qu'ils attribuent à l'outil. Dans le champ qui nous occupe, cette lecture est particulièrement opérante. Les outils d'IA ne sont pas reçus dans un univers neutre, ils rencontrent des métiers structurés par la relation humaine et qui ont une identité professionnelle forte – conseiller en insertion professionnelle (CIP), encadrant technique d'insertion, conseiller en emploi, etc...

Les verbatim recueillis confirment ce point. Dans un entretien, un responsable engagé dans des réflexions stratégiques sur l'innovation sociale insiste sur le fait que son organisation ne veut pas "financer une solution IA", mais soutenir une "démarche outillée" dans laquelle l'outil n'a de sens qu'inscrit dans une méthodologie, une formation, une analyse du travail et une ingénierie sociale plus large. Son propos revient à dire que l'IA n'est légitime qu'à condition d'être subordonnée à un cadre de travail et à un raisonnement sur les usages, et non traitée comme une réponse autonome à un problème donné. Cette distinction, très forte, est au cœur du rôle d'acculturation joué par les réseaux. Elle oblige à déplacer la question du "que peut faire l'outil ?" vers "dans quelle organisation du travail, au service de quelle finalité, avec quels apprentissages et quelles limites ?". Le travail d'acculturation mené par certains réseaux prend alors la forme d'un accompagnement à la reformulation des problèmes professionnels.

Dans un autre entretien, une structure du champ de l'insertion explique avoir réuni des professionnels volontaires, déjà parfois utilisateurs de l'IA, pour travailler par ateliers sur des cas d'usage concrets, revenir d'une séance à l'autre avec des essais, discuter des résultats et identifier les tâches réellement concernées. L'intérêt du dispositif tenait au gain de temps observé mais il résidait également dans la construction d'un langage commun sur les usages, leurs apports, leurs risques et les domaines où ils pouvaient être jugés pertinents.

B. Les transformations engagées limitent la capacité d'appropriation

Cette fonction d'acculturation apparaît pourtant immédiatement contrainte par les capacités réelles des organisations. Les entretiens attestent de très fortes différences de maturité entre acteurs, qui ne se distribuent pas seulement entre structures plus ou moins avancées, mais aussi entre secteurs. Certaines structures disposent déjà d'espaces de formation, de fonctions support, voire de démarches internes de formalisation des cas d'usage. D'autres en sont encore à un stade où le sujet n'est porté que par quelques individus, sans véritable traduction institutionnelle.

L'un des verbatim les plus éclairants sur ce point vient d'un acteur national qui explique être arrivé dans une institution où la question de l'IA n'était pratiquement pas posée, alors même que l'organisation traversait déjà une transformation digitale importante.

[5] Bobillier-Chaumon, M.-É. (2016). L'acceptation située des technologies dans et par l'activité : premiers étayages pour une clinique de l'usage. Psychologie du travail et des organisations, 22(1), 4–21

Chapitre I -

Des réseaux en première ligne d'une transformation encore incertaine

Dans son récit, l'IA se présente comme une exigence supplémentaire venant se surajouter à des logiciels nouveaux, encore imparfaitement stabilisés, et à des équipes déjà mobilisées pour s'approprier d'autres outils. L'enjeu pour lui n'était pas de convaincre de l'intérêt de l'IA, mais de savoir si l'organisation avait la capacité d'absorber une couche supplémentaire d'innovation sans désorganiser davantage le travail.

Cette situation trouve un écho particulièrement marqué dans le champ du handicap et du médico-social. Le déploiement du programme ESMS numérique, inscrit dans le cadre du Ségur du numérique en santé et soutenu par le plan de relance, a fortement incité les établissements à s'équiper en systèmes d'information conformes à des référentiels nationaux, avec des logiques de déploiement par grappes et des financements dédiés. S'il a permis une structuration et une montée en qualité des outils, il a également mobilisé intensément les équipes, contraintes d'intégrer de nouveaux logiciels, de revoir leurs pratiques de saisie et de circulation de l'information, et de s'approprier des environnements encore en cours de stabilisation. Dans ce contexte, l'IA apparaît souvent comme une couche supplémentaire venant s'ajouter à un processus d'équipement encore inachevé, ce qui explique une forme d'acculturation plus institutionnalisée, mais aussi plus contrainte, fortement dépendante de la capacité à stabiliser les outils existants avant d'ouvrir de nouveaux chantiers.

Dans le champ de l'insertion par l'activité économique, la situation est sensiblement différente. Si certaines structures ou réseaux disposent déjà de ressources pour expérimenter, l'acculturation à l'IA y apparaît plus directement liée aux usages opérationnels et aux contraintes de production. Les entretiens montrent que les premiers usages se développent autour de tâches immédiatement utiles, telles que la rédaction de documents, le reporting, la prospection ou la préparation des entretiens. L'IA est alors mobilisée comme un levier de gestion de la charge administrative et de soutien à l'activité, davantage que comme un objet de transformation globale du système d'information. Cette dynamique produit une acculturation plus pragmatique, souvent portée par des initiatives locales, mais aussi plus fragmentée, dépendante des individus et moins structurée par des cadres institutionnels stabilisés.

Ce constat montre que la diffusion de l'IA est médiée par l'histoire numérique des organisations, mais aussi par les logiques sectorielles dans lesquelles elles s'inscrivent. Une structure du médico-social déjà engagée dans plusieurs chantiers informatiques ne rencontre pas l'IA de la même manière qu'une structure de l'IAE confrontée à des enjeux immédiats de production, de suivi et de relation aux entreprises. Dès lors, la fonction d'acculturation des réseaux doit composer avec des structures très diversement équipées, très inégalement outillées pour expérimenter et très inégalement disponibles pour ouvrir des espaces de réflexion.

Cette hétérogénéité prend des formes différentes selon les secteurs. Dans le médico-social, elle renvoie davantage à des enjeux de stabilisation,

de formation et de sécurisation des usages dans des environnements déjà fortement outillés. Dans l'IAE, elle se traduit plus souvent par la coexistence d'initiatives ponctuelles, de besoins opérationnels immédiats et de marges de manœuvre variables selon les structures. C'est ce qui explique que certains réseaux privilégient des formats courts, très opérationnels, centrés sur quelques tâches immédiatement utiles, tandis que d'autres cherchent à inscrire la réflexion dans des séquences plus longues, articulant ateliers, doctrine, comité d'éthique et construction de cas d'usage. Pour certaines familles de structures, la priorité est de proposer des modules directement utilisables sur le reporting, la prospection, les CV ou la rédaction de courriers, alors que d'autres réseaux se concentrent sur les usages de dialogue dans l'accompagnement et la mise en discussion de l'outil.

C. Le développement d'usages informels face au besoin de structuration collective

Cette inégale capacité d'acculturation explique en partie le développement d'usages informels, mais selon des modalités qui varient sensiblement entre secteurs. Plusieurs entretiens évoquent explicitement le fait que des professionnels utilisent déjà l'IA sans cadre partagé, sans validation institutionnelle claire, parfois même sans en parler ouvertement. Le phénomène renvoie à ce qui est désormais désigné comme le "shadow AI", c'est-à-dire l'usage discret ou semi-clandestin d'outils d'IA au travail, en avance sur les procédures officielles.

Les matériaux sont très explicites sur ce point. Un acteur national raconte que, lors d'ateliers internes, il est apparu que des salariés utilisaient déjà ces outils "en shadow", alors même qu'aucun cadre n'existait encore pour en parler, en évaluer les effets ou sécuriser les pratiques. Il ajoute que la situation est d'autant plus paradoxale que certaines fonctionnalités d'IA sont déjà intégrées dans les suites bureautiques utilisées au quotidien, si bien que les organisations équipent de fait leurs salariés sans avoir encore vraiment encadré les usages.

Cette dynamique d'usages informels ne prend toutefois pas exactement la même forme selon les champs. Dans le secteur de l'insertion par l'activité économique, elle apparaît souvent comme le prolongement direct de contraintes opérationnelles fortes. Les usages "en shadow" sont alors fréquemment liés à des tâches immédiatement utiles — rédaction de documents, préparation de CV, réponses à des appels d'offres — et portés par des professionnels cherchant à alléger une charge administrative ou à gagner en efficacité. Dans ce contexte, l'informel est moins une transgression qu'un ajustement pragmatique à des contraintes de production, ce qui explique sa diffusion rapide mais aussi son caractère fragmenté et peu discuté collectivement.

Dans le champ du handicap et du médico-social, les entretiens laissent apparaître une dynamique plus ambivalente. Les usages informels existent également, mais ils semblent davantage contraints par les enjeux de données sensibles, de responsabilité et de qualité de l'accompagnement.

Le développement du "shadow AI" y est ainsi plus souvent perçu comme problématique, non seulement parce qu'il échappe au cadre institutionnel, mais aussi parce qu'il peut engager des informations à forte sensibilité ou intervenir dans des situations nécessitant un haut niveau de fiabilité et d'interprétation. Dans ce contexte, l'informel apparaît moins comme une réponse directe à une pression productive que comme un symptôme des difficultés à articuler innovation et sécurisation des pratiques.

Cette situation n'est pas propre au champ étudié. Une synthèse récente consacrée aux usages informels de l'IA au travail souligne que le "shadow AI" combine des apports individuels réels et des risques collectifs élevés, notamment lorsqu'il n'existe ni gouvernance partagée, ni dialogue sur les finalités de l'usage, ni clarification des responsabilités[6]. Les entretiens convergent très fortement avec cette lecture. Ce qui est en jeu, ce n'est pas seulement l'existence d'usages cachés, mais le fait qu'ils signalent une insuffisance de structuration collective.

Là encore, les réseaux apparaissent comme des acteurs importants, mais leur rôle se décline différemment selon les contextes. Dans l'IAE, ils sont souvent amenés à partir d'usages déjà largement diffusés pour tenter de les qualifier, de les sécuriser et de les mutualiser. Dans le médico-social, l'enjeu est plus fréquemment d'ouvrir des espaces de discussion permettant de rendre visibles des usages encore discrets, afin de les encadrer sans freiner les dynamiques d'innovation. Dans les deux cas, ils peuvent choisir d'ignorer ces usages, au risque de laisser se creuser un écart entre travail réel et travail prescrit, ou au contraire de s'appuyer sur eux pour structurer une démarche collective.

Les cas les plus avancés montrent que cette seconde voie est possible. Dans une structure importante du champ de l'insertion, la démarche a précisément commencé par l'identification d'usages déjà présents, avant de déboucher sur des ateliers, une cartographie de cas d'usage, une formation, puis un projet de charte et d'environnement technique plus sécurisé. Il s'est agît dans ce cas de repérer l'informel et de le transformer en objet de discussion, puis en levier d'apprentissage collectif.

3. Un cadrage des usages encore instable

A. Une demande croissante de repères face à des usages perçus comme risqués

Le second registre d'intervention des réseaux concerne le cadrage des usages. Les entretiens montrent une montée nette des préoccupations relatives aux biais, aux erreurs, à la confidentialité des données, aux effets de standardisation et aux risques de déshumanisation. Le besoin de repères revient de manière transversale, aussi bien chez les acteurs du handicap que dans le champ de l'insertion. Les réseaux sont dès lors sollicités pour aider à transformer des inquiétudes diffuses en cadres praticables.

[6] Yann Ferguson, (2025), L'intelligence artificielle au travail. Accompagner et sécuriser les initiatives collaborateurs, IN-RIA Datacraft

Chapitre I -

Des réseaux en première ligne d'une transformation encore incertaine

Plusieurs réseaux ont engagé des travaux de charte, de doctrine ou de vigilance éthique, souvent en lien avec les services juridiques, les référents RGPD ou des comités dédiés, ces démarches sont directement motivées par la crainte de fuites de données, de discriminations ou d'un affaiblissement de la relation humaine. Dans les verbatim, certains responsables disent très directement qu'ils ont dû commencer par rappeler aux équipes qu'il était exclu d'injecter des données nominatives ou sensibles dans des outils grand public. D'autres rapportent que la question de la fiabilité des réponses oblige à maintenir une vérification systématique, ce qui transforme le gain de temps attendu en nouvelle responsabilité de contrôle.

Cette demande de cadrage trouve un appui fort dans les évolutions réglementaires européennes. Le règlement européen sur l'intelligence artificielle introduit une logique de gestion des risques et insiste sur plusieurs exigences qui concernent directement le type d'acteurs étudiés ici, notamment la gouvernance, la supervision humaine, la qualité des données, la transparence et, plus récemment, les obligations de littératie à l'IA pour les organisations concernées[7]. Il serait cependant trompeur d'en déduire que les réseaux disposent déjà d'un cadre simple à décliner. En réalité, la norme générale existe, mais sa traduction dans les métiers de l'accompagnement demeure largement à construire.

Les entretiens montrent d'ailleurs que le cadrage attendu ne porte pas seulement sur le droit. Il concerne tout autant la définition de frontières professionnelles. Un acteur explique ainsi que l'IA peut être acceptable lorsqu'elle "aide à se poser des questions", mais devient problématique lorsqu'elle prétend remplacer le raisonnement, décider à la place du professionnel ou réduire des situations complexes à des logiques de compatibilité automatiques.

De ce point de vue, cadrer un usage ne signifie pas simplement le rendre conforme, mais le rendre légitime, y compris aux yeux du professionnel lui-même. Cela suppose de dépasser une logique strictement réglementaire pour interroger les conditions dans lesquelles l'outil peut être intégré sans dénaturer le sens du métier. Un usage peut être juridiquement autorisé tout en restant professionnellement inacceptable s'il fragilise la relation d'accompagnement, s'il réduit la capacité d'interprétation ou s'il déplace implicitement la responsabilité de la décision. La légitimité se construit à travers la capacité des professionnels à comprendre ce que fait l'outil, à en discuter les résultats, à en contester les propositions si nécessaire et à en situer l'usage dans leur propre jugement.

B. Une difficulté à stabiliser des cadres dans un contexte d'évolution rapide des usages

Si le besoin de règles est largement reconnu, leur élaboration se heurte à une difficulté : les objets à réguler ne cessent d'évoluer. Les outils changent vite, les fonctionnalités s'étendent, les professionnels découvrent sans cesse

[7] Union européenne. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union

de nouveaux usages, et les frontières entre assistance acceptable et substitution problématique sont mouvantes. Plusieurs acteurs décrivent une impression de décalage permanent entre la formalisation et les pratiques réelles. L'un d'eux résume en substance la difficulté en expliquant qu'au moment où l'on commence à écrire une règle, l'usage qu'elle vise a déjà changé.

Cette instabilité est particulièrement visible dans le champ de l'accompagnement. Les mêmes outils peuvent être mobilisés pour des tâches très différentes : rédaction d'écrits, traduction, veille réglementaire, structuration de parcours, préparation d'entretien, pré-analyse de données, voire appui à la formulation de questions dans l'accompagnement. Dans ce cadre, une règle trop générale devient vite inopérante, tandis qu'une règle trop précise risque d'être rapidement dépassée. Les réseaux sont donc placés devant une difficulté spécifique puisqu'ils doivent produire des repères dans un univers technique dont les usages sont en train de se constituer.

La littérature sur l'innovation et la régulation aide à comprendre cette difficulté. Les travaux sur les politiques d'innovation montrent que les phases d'émergence technologique sont caractérisées par une forte indétermination des usages, qui rend les instruments de régulation à la fois nécessaires et fragiles. Les dispositifs ne peuvent être complètement stabilisés ex ante, ils doivent être révisables, adaptatifs et adossés à des retours d'expérience[8]. Cette perspective éclaire très directement les matériaux. Lorsque des réseaux mettent en place des chartes, des doctrines ou des comités d'éthique, ils ne créent pas un cadre définitif, ils installent plutôt des dispositifs de veille et d'ajustement, capables de suivre l'évolution des pratiques.

Cela explique aussi pourquoi les acteurs les plus prudents insistent moins sur la recherche d'une norme achevée que sur la création d'espaces de discussion. Les comités d'éthique évoqués dans le rapport intermédiaire doivent être lus dans cette perspective. Ils permettent d'examiner des cas, de confronter des points de vue, d'associer des parties prenantes et de faire évoluer les critères d'appréciation au fil des situations . Autrement dit, le cadrage des usages est moins un corpus figé qu'une activité collective de qualification.

C. Le rôle des réseaux comme espaces de traduction entre principes généraux et pratiques situées

C'est ici que se précise la fonction spécifique des réseaux. Ils n'apparaissent pas uniquement comme des producteurs de consignes, ils jouent un rôle de traduction. Ils prennent des principes relativement généraux – sécurité des données, supervision humaine, transparence, non-discrimination, primauté de la relation – et tentent de les reformuler à l'échelle de métiers, de structures et de situations concrètes.

Cette fonction de traduction est particulièrement visible dans les verbatim provenant des acteurs qui refusent une lecture purement techno-solutionniste. L'un d'eux insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas d'acheter ou de promouvoir une technologie parce qu'elle existe, mais d'examiner les conditions

[8] Kuhlmann, S., Stegmaier, P., & Konrad, K. (2019). The tentative governance of emerging science and technology—A conceptual introduction. Research Policy, 48(5), 1091–1097

concrètes de son usage, dans une logique qu'il qualifie de socio-technique. En reprenant son exemple, la valeur d'un dispositif d'assistance tient à la manière dont il s'insère dans l'organisation du travail, interroge les collectifs et modifie – ou non – les marges de manœuvre des personnes concernées.

Cette lecture rejoint utilement l'analyse des instruments d'action publique proposée par Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès. Les instruments, montrent-ils, ne sont jamais de simples moyens neutres, ils véhiculent des représentations du problème, des relations entre acteurs et des conceptions implicites de l'action légitime[9]. Si l'on suit cette perspective, l'action des réseaux consiste précisément à éviter que l'IA n'entre dans les structures comme un instrument porteur d'une représentation implicite non discutée de l'accompagnement. C'est particulièrement net dans les propos critiquant les outils de matching ou les logiques de compatibilité automatique, perçus comme véhiculant une vision impersonnelle parfois biomédicale et stigmatisante, là où les acteurs cherchent au contraire à promouvoir des démarches inclusives plus attentives au travail, aux collectifs et aux parcours.

Les réseaux jouent ainsi un rôle de médiation conceptuelle autant qu'opérationnelle. Ils contribuent à déplacer le débat de la fascination pour l'outil vers la qualification des usages, et de la promesse de simplification vers l'examen des effets sur le travail, les publics et les organisations. C'est là, sans doute, l'une des dimensions les plus stratégiques de leur intervention.

4. Des fonctions de mutualisation et de capitalisation encore embryonnaires mais stratégiques

A. Une dispersion des expérimentations qui limite l'apprentissage collectif

Le troisième registre d'action identifié dans les entretiens est celui de la mutualisation. Il part d'un constat simple : les expérimentations se multiplient sans toujours se rencontrer. Certaines structures testent des dispositifs de rédaction assistée, d'autres des bases de connaissances, d'autres encore des aides au reporting, à la veille réglementaire ou à la pré-instruction de dossier. Pourtant, les espaces de mise en commun restent relativement rares et inégalement structurés.

Les réseaux cherchent à faire remonter les besoins du terrain et à éviter que les structures ne développent ou ne testent les mêmes choses chacune de leur côté. Faute de mutualisation, les apprentissages restent locaux, les erreurs sont répétées, les critères d'évaluation demeurent implicites et la diffusion des pratiques pertinentes difficile.

[9] Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2004). Gouverner par les instruments. Paris: Presses de Sciences Po.)

Chapitre I -

Des réseaux en première ligne d'une transformation encore incertaine

Les verbatim recueillis convergent. Plusieurs interlocuteurs insistent sur le fait qu'il existe déjà "beaucoup de choses" mais "sans vue d'ensemble". Dans un réseau important du champ social, l'idée selon laquelle il ne faut pas "réinventer la roue" revient comme un principe de bon sens organisationnel. Les réseaux gagnent aussi en valeur ajoutée sur ce registre.

B. La mutualisation comme levier de structuration des usages

Si la fonction de mutualisation reste encore inégalement développée, elle est identifiée comme stratégique par plusieurs acteurs. Dans certains secteurs, des têtes de réseau ou des institutions cherchent déjà à recenser les besoins, cartographier les outils, agréger des retours d'expérience ou établir des protocoles d'évaluation communs. Cette fonction de mutualisation prend plusieurs formes. Elle peut être documentaire, lorsqu'il s'agit de produire des panoramas d'outils, des notes de doctrine ou des fiches de cas d'usage. Elle peut être délibérative, lorsque des groupes de travail ou des communautés de pratique sont réunis pour discuter les expérimentations en cours. Elle peut enfin être méthodologique, lorsque les réseaux construisent des critères partagés pour évaluer un dispositif ou qualifier un usage comme pertinent, discutable ou à proscrire.

Les entretiens montrent qu'un certain nombre de réseaux font passer l'IA du statut d'initiative locale à celui de ressource collective potentiellement transmissible, l'importance de ce rôle est confirmée par les travaux sur l'apprentissage organisationnel et la création de connaissances. Argyris et Schön[10] , attestent par exemple que les organisations apprennent plus efficacement lorsque les connaissances tacites issues des expérimentations locales sont explicitées, discutées et partagées. Dans une même perspective Nonaka et Takeuchi[11] , confirment que la mise en forme et la circulation des savoirs issus de l'expérience constituent une condition de leur diffusion et de leur stabilisation.

C. Les limites actuelles des dispositifs de capitalisation

Il faut cependant souligner les limites de cette fonction. La capitalisation est rendue difficile par la nature même des pratiques. Les usages de l'IA sont très situés, souvent imbriqués dans des configurations techniques et organisationnelles propres à chaque structure. Ce qui fonctionne dans un grand groupe associatif doté de fonctions support n'est pas immédiatement transposable dans une petite structure aux moyens limités. De même, un usage pertinent pour l'accompagnement de publics allophones ou dans la compensation du handicap sensoriel n'a pas la même portée dans un dispositif de pilotage financier.

Cette difficulté de transposition limite l'ambition des réseaux. Ils peuvent capitaliser des questionnements, des précautions, des critères de choix, des familles de cas d'usage. Ils peinent davantage à diffuser des "solutions" directement transférables. De ce point de vue, le verbatim très insistant sur la distinction entre solution technique et démarche outillée prend un relief particulier.

[10] Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley

[11] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. New York, NY: Oxford University Press

Ce que les réseaux peuvent mutualiser le plus utilement, ce ne sont pas seulement des outils, mais des démarches d'exploration, des protocoles d'appropriation, des façons de discuter l'usage, des exigences de sécurisation et des critères de pertinence professionnelle.

5. Un appui au pilotage encore peu structuré, révélateur d'une transformation inachevée des organisations

A. Une faible intégration de l'IA dans les logiques de pilotage organisationnel

Le quatrième registre d'intervention des réseaux concerne le pilotage. C'est sans doute le domaine où l'écart entre les potentialités perçues et la structuration effective est le plus important. Plusieurs acteurs envisagent l'IA comme un moyen d'alléger des tableaux de bord, d'améliorer le suivi de l'activité, de rendre les données plus interrogeables ou de mieux documenter les besoins. Le rapport intermédiaire évoque, par exemple, l'idée de remplacer des tableaux de bord lourds par des modèles de langage interrogeables permettant aux structures d'analyser plus intuitivement leurs données, ou encore d'aider certains réseaux à consolider des informations utiles à leur plaidoyer et à l'optimisation de leurs ressources .

Pour autant, les entretiens montrent que ces ambitions demeurent largement exploratoires. Dans la plupart des cas, l'IA est utilisée à petite échelle, sur des tâches ciblées, sans être encore intégrée à une stratégie de pilotage d'ensemble. Les acteurs parlent plus facilement de cas d'usage que d'architecture de gouvernance. Ils savent ce qu'ils testent, mais plus rarement comment l'ensemble sera suivi, évalué, arbitré ou inscrit dans des priorités durables. L'un d'eux dit très clairement que la question centrale n'est plus seulement "quels cas d'usage tester ?", mais "où veut-on réellement créer de la valeur et selon quelle vision de nos métiers ?" . Cette inflexion est importante, elle signale le passage d'une logique d'expérimentation à une interrogation sur le pilotage stratégique.

B. Une difficulté à objectiver les effets réels de l'IA sur les pratiques

Cette faiblesse du pilotage est renforcée par la difficulté à objectiver les effets de l'IA. Beaucoup d'acteurs évoquent des gains de temps, une meilleure fluidité rédactionnelle, une accélération de l'accès à l'information ou une aide à la structuration des écrits. Mais ces effets sont rarement mesurés de manière stabilisée. Ils restent le plus souvent perçus, racontés, comparés à partir d'expériences concrètes, sans dispositif formel d'évaluation.

Les verbatim issus des structures les plus avancées sont très éclairants. Les professionnels disent être "impressionnés" par la rapidité des réponses, par la possibilité de gagner des heures voire des jours sur certaines recherches ou rédactions, ou encore par la capacité de l'outil à organiser des connaissances très dispersées.

Mais ils rappellent aussi les limites, la nécessité de vérifier, les enjeux de sécurisation, les risques liés à l'environnement technique et le besoin de former les équipes pour que les recommandations deviennent effectivement applicables. Autrement dit, les effets positifs existent, mais ils ne prennent sens qu'inscrits dans des coûts d'encadrement, d'apprentissage et de supervision que les outils de pilotage actuels saisissent encore mal.

C. Un rôle potentiel des réseaux dans la structuration des capacités de pilotage

C'est ici que les réseaux pourraient jouer un rôle particulièrement important dans les années à venir. Ils sont bien placés pour aider à définir des questions d'évaluation, produire des indicateurs simples mais pertinents, comparer des démarches, documenter les conditions de réussite et identifier les angles morts. Leur valeur ajoutée potentielle ne réside pas seulement dans la diffusion des outils, mais dans la capacité à construire une intelligibilité collective de leurs effets.

Cette fonction de pilotage devrait toutefois être conçue avec prudence. Dans des secteurs où la qualité de la relation, la singularité des parcours et la protection des publics sont centrales, piloter ne peut pas signifier réduire l'évaluation à quelques métriques de productivité. Les réseaux ont précisément à éviter que l'IA ne devienne un facteur supplémentaire de gestion par indicateurs déconnectée du travail réel. Cela suppose de maintenir une lecture qualitative des effets, attentive aux transformations du contenu du travail, des marges de manœuvre, de la relation aux publics et des inégalités entre structures. Le pilotage, en ce sens, ne peut être séparé ni de l'acculturation, ni du cadrage, ni de la mutualisation. Il doit prolonger ces trois fonctions, et non les remplacer.

6. Conclusion

L'examen approfondi du rôle des réseaux montre qu'ils se trouvent au centre d'une transformation qu'ils ne maîtrisent qu'en partie, mais qu'ils contribuent déjà fortement à orienter. Ils tentent de rendre gouvernable un processus de diffusion largement impulsé par les usages, par les environnements techniques disponibles et par les pressions très concrètes qui pèsent sur les structures d'accompagnement. C'est pourquoi leur action ne peut être réduite à une fonction de diffusion d'innovation. Elle est, plus profondément, une activité de médiation entre innovation, métier, organisation et finalités d'inclusion.

Les réseaux agissent effectivement sur quatre plans, qu'il convient de penser ensemble. Ils acculturent, mais cette acculturation est moins un transfert technique qu'un travail de mise en sens ; ils cadrent, mais ce cadrage ne prend pas la forme d'une norme stable, il relève d'un effort continu de traduction entre principes généraux et pratiques situées ; ils mutualisent, mais cette mutualisation vaut moins comme circulation de solutions "prêtes à l'emploi" que comme capitalisation de démarches, de précautions et de critères de jugement ; ils cherchent enfin à piloter, mais cet appui reste encore inachevé parce que les effets de l'IA sont plus souvent pressentis que véritablement objectivés.

Synthèse du chapitre I

L'intelligence artificielle s'est introduite dans l'accompagnement sans décision stratégique. Les usages précèdent les cadres collectifs. Des professionnels mobilisent déjà ces outils au quotidien, en avance sur les doctrines, parfois sous une forme discrète que l'on désigne comme « shadow IA ». Ce décalage tient à la nature même de l'IA générative, dont l'adoption est tirée par des usages situés avant d'être intégrée dans des politiques d'organisation. Les réseaux sont aujourd'hui en première ligne pour aider les structures à cadre les usages, elles interviennent sur plusieurs registres :

Acculturer dans des organisations inégalement prêtes

Le premier registre d'intervention des réseaux dépasse la prise en main technique. Il s'agit de comprendre ce que l'outil modifie dans le travail et dans le rapport aux publics. Plusieurs réseaux organisent des ateliers sur les bases de l'IA et le prompt, mais aussi sur les biais, les hallucinations et l'impact environnemental. Cette acculturation reste contrainte par les capacités réelles des organisations. Le médico-social, déjà mobilisé par le programme ESMS numérique et le Ségur, reçoit l'IA comme une couche supplémentaire. L'IAE l'aborde plus directement par les usages opérationnels, de façon pragmatique mais fragmentée.

Cadrer des usages mouvants

La demande de repères monte, sur les biais, la confidentialité, la standardisation et la déshumanisation. Les réseaux engagent des chartes, des doctrines et des comités d'éthique, souvent avec les référents RGPD. Le règlement européen et l'obligation de littératie à l'IA offrent un appui, mais leur traduction dans les métiers reste à construire. Cadrer un usage revient surtout à le rendre légitime aux yeux du professionnel, au-delà de sa seule conformité juridique. La difficulté tient à l'instabilité des objets à réguler. Au moment où une règle s'écrit, l'usage qu'elle vise a déjà changé. Les cadres deviennent alors des dispositifs de veille révisables, adossés à des retours d'expérience.

Mutualiser des démarches plus que des solutions

Les expérimentations se multiplient sans se rencontrer et les apprentissages restent locaux. Les réseaux peuvent faire circuler des questionnements, des précautions et des critères de choix, mais ils peinent à diffuser des solutions transposables, tant les usages sont situés. Ce qui fonctionne dans un grand groupe doté de fonctions support ne se transpose pas dans une petite structure. Ce que les réseaux mutualisent le plus utilement, ce sont des démarches d'appropriation.

Piloter sans réduire le travail à des indicateurs

Le pilotage reste le registre le moins structuré. L'IA est envisagée pour alléger des tableaux de bord ou rendre les données plus interrogeables, mais ces ambitions demeurent exploratoires. Les effets sont surtout pressentis, rarement mesurés de façon stabilisée. Les réseaux pourraient aider à définir des questions d'évaluation et des indicateurs simples, en gardant une lecture qualitative des transformations du travail et des inégalités entre structures.

Chapitre II - Trois principes de bon usage de l'IA comme cadres de régulation d'une innovation encore instable

1. Des principes moins normatifs qu'opérationnels, forgés dans l'incertitude des usages

Dans les matériaux recueillis, les principes de bon usage de l'intelligence artificielle n'apparaissent jamais comme un corpus de bonnes pratiques stabilisées. Ils émergent au contraire d'une confrontation répétée avec des situations de travail et des dilemmes professionnels. On peut identifier trois principes que les réseaux considèrent comme structurants du bon usage de l'IA. Ces principes concernent la primauté de l'humain dans la relation aux personnes concernées, les conditions notamment éthiques et organisationnelles des usages de l'IA, la dimension critique et réflexive des usages eux-mêmes. Mais cette première formalisation doit être approfondie. Les entretiens ne disent pas seulement ce qu'il faudrait faire, ils montrent pourquoi ces principes s'imposent, dans quelles tensions ils se construisent, et à quelles conditions ils deviennent effectivement opératoires.

Il faut, pour cela, partir d'un constat central. Dans le champ de l'accompagnement, l'IA n'est pas introduite dans un univers où les finalités sont simples, les tâches homogènes et les critères de qualité aisément mesurables. Elle rencontre des métiers fondés sur la relation, sur l'interprétation de situations singulières, sur la prise en compte de vulnérabilités et sur des arbitrages continus entre règles, contraintes institutionnelles et besoins des personnes. Dans un tel contexte, les principes de bon usage ne peuvent pas être lus comme des normes générales qu'il suffirait de décliner. Ils visent à rendre l'innovation gouvernable sans la figer, à soutenir les usages sans laisser l'outil redéfinir seul les finalités du travail.

Cette lecture est cohérente avec les cadres internationaux qui se sont progressivement imposés sur l'IA de confiance. L'OCDE[12] par exemple, insiste sur la nécessité de garantir, dans le monde du travail, la transparence, l'explicabilité, la responsabilité et le respect des droits fondamentaux, tout en rappelant que l'acceptabilité des usages dépend étroitement de la qualité du dialogue social et de l'accompagnement des travailleurs ; la Recommandation de l'UNESCO sur l'éthique de l'intelligence artificielle fait, elle aussi, de la dignité humaine, de la transparence, de la responsabilité et de la supervision humaine des principes cardinaux de tout usage légitime[13] . Enfin, le règlement européen sur l'intelligence artificielle, évoqué plus haut, consacre explicitement des exigences de supervision humaine, de gouvernance et de maîtrise des risques, particulièrement importantes lorsque les systèmes affectent des droits, des décisions ou l'accès à des services essentiels.

[12] OCDE (2023). OECD Employment Outlook 2023: Artificial intelligence and the labour market. Paris: OECD Publishing

[13] UNESCO (2021). Recommendation on the ethics of artificial intelligence. Paris: UNESCO

Dans les entretiens, ces grands principes prennent la forme de questions insistantes. Jusqu'où automatiser sans dénaturer la relation d'accompagnement ? À quelles conditions un outil peut-il être mobilisé sans déplacer la responsabilité vers la machine ? Comment garantir que les gains de temps ou d'accès à l'information ne se paient pas par une banalisation des diagnostics, une standardisation des réponses ou un affaiblissement du jugement professionnel ? Et comment éviter, enfin, que l'IA ne soit perçue soit comme une promesse technologique illimitée, soit comme une menace, au lieu d'être traitée comme un outil dépendant de cadres d'usage, d'apprentissages collectifs et de finalités explicites ?

2. La centralité de l'humain dans la relation d'accompagnement

Ce principe indique que l'IA doit être mobilisée comme un outil d'appui et non comme un substitut au lien social ou au travail relationnel propres aux métiers de l'accompagnement. Ce principe fait consensus dans le champ, et parait non négociable. Plusieurs verbatim sont très clairs sur ce point. Dans un entretien du champ de l'innovation sociale, un acteur explique que l'IA peut avoir une utilité réelle, mais seulement si elle demeure intégrée à une démarche plus large, dans laquelle l'outil n'est jamais traité comme une solution en lui-même. De même, plusieurs acteurs du champ de l'insertion expliquent que l'IA peut aider à structurer un CV, à préparer un entretien, à produire un écrit ou à explorer des pistes de parcours, mais qu'elle n'a de valeur qu'à condition de nourrir ensuite un échange, une élaboration avec le professionnel et une reprise réflexive par la personne accompagnée. Le bon usage n'est donc pas défini ici par l'absence de recours à l'IA, mais par la manière dont elle est subordonnée au travail relationnel.

Cette idée rejoint des analyses très présentes dans la littérature sur l'automatisation et l'augmentation. L'Organisation internationale du Travail (OIT) souligne que les effets de l'IA sur l'emploi et le travail passent plus souvent par l'automatisation partielle de tâches que par la substitution complète d'occupations, ce qui rend décisive la manière dont les organisations redistribuent les activités entre outils et travailleurs[14] . L'OCDE insiste également sur le fait que les usages les plus soutenables de l'IA dans le travail sont ceux qui s'inscrivent dans une logique d'augmentation, où l'outil soutient le jugement, la prise de décision et la qualité du travail, plutôt qu'une logique d'automatisation simple[15]. De ce point de vue une IA qui aide à reformuler, à documenter ou à poser des questions peut être pensée comme capacitante, une IA qui prétend orienter, conclure ou décider seule entre en conflit direct avec le cœur du métier.

Les entretiens offrent plusieurs formulations très fortes de cette idée. L'exemple d'une "IA réflexive", évoqué par un acteur du champ du handicap, est particulièrement éclairant. L'outil n'est pas conçu pour répondre de façon prescriptive à la personne, mais pour l'aider à décrire son activité, à interroger son environnement de travail, à identifier les marges de manœuvre possibles et à mettre en discussion les conditions d'une reprise d'activité.

[14] ILO (2023). Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality. Geneva: ILO

[15] OCDE (2024). The impact of artificial intelligence on productivity, distribution and growth. Paris: OECD Publishing

Ce n'est pas une machine à dire quoi faire, c'est un support qui doit aider à penser et à élaborer. Ce type d'usage met en lumière un critère essentiel du bon usage : la valeur de l'IA se mesure à sa capacité à enrichir le raisonnement, à soutenir un dialogue ou à ouvrir une réflexion.

Ce principe de centralité de la relation est également mis à l'épreuve dans les usages administratifs. Certains acteurs reconnaissent que, dans des domaines tels que l'accès à l'emploi ou l'accompagnement en ligne, l'IA peut améliorer la qualité des services numériques, rendre les interfaces plus souples et répondre plus finement à des demandes simples. Mais ils ajoutent immédiatement qu'elle ne peut remplacer la confiance, l'ajustement interpersonnel et la médiation humaine lorsque les situations deviennent complexes ou impliquent des arbitrages de vie. Cette limite est cohérente avec les diagnostics produits sur le travail social. Le Livre blanc du travail social insiste précisément sur la centralité de la relation, de la présence et de la construction de la confiance comme dimensions constitutives de ces métiers, qu'aucune modernisation ne peut effacer sans transformer profondément leur sens[16].

La conséquence pratique de ce premier principe est double. D'une part, le bon usage de l'IA suppose que les gains de temps attendus soient effectivement réalloués à des tâches de relation, d'écoute, d'analyse ou de coordination, et non absorbés par de nouvelles obligations de productivité. D'autre part, il impose de maintenir une frontière nette entre assistance et substitution. Les entretiens montrent bien que cette frontière est discutée et parfois mouvante. Elle dépend des contextes, des tâches et des publics. Mais elle constitue un repère partagé, dès lors qu'un outil menace de remplacer la délibération, de fermer trop vite une interprétation ou de réduire un parcours à un score, il cesse d'être perçu comme légitime. Le principe n'est donc pas seulement éthique, il est éminemment professionnel.

3. Un cadrage éthique, organisationnel et technique comme condition de légitimité des usages

Le deuxième principe tient à la nécessité d'un cadrage. Là encore, il ne s'agit pas simplement d'énoncer qu'il faut "faire attention" aux risques. Les acteurs décrivent, à travers leurs pratiques, l'émergence d'un impératif beaucoup plus structurant : tout usage légitime de l'IA dans le champ de l'accompagnement doit être inscrit dans un environnement de règles, de responsabilités, de procédures et de protections qui rendent la technologie discutable, traçable et maîtrisable.

Les acteurs insistent sur la nécessité d'établir des cadres d'usage, de garantir la transparence et l'explicabilité, de protéger les données et d'assurer une vérification systématique des résultats produits par les outils. Dans les entretiens, ce principe prend des formes concrètes. Certains acteurs ont engagé des travaux de charte interne. D'autres ont associé les fonctions juridiques, les référents sécurité informatique ou les équipes métiers à la définition de premières règles de prudence.

16 Haut Conseil du travail social. (2023). Livre blanc du travail social 2023. Paris: Ministère des Solidarités et des Familles

D'autres encore ont limité les expérimentations à des environnements techniques fermés, précisément pour éviter les fuites de données ou l'usage d'informations non certifiées.

Un cas est particulièrement instructif. Dans une structure importante du champ de l'insertion, la préparation d'une charte d'usage a été conçue comme une réponse à l'identification d'usages déjà présents chez les professionnels. L'organisation a d'abord constaté que l'outil circulait déjà. Elle a ensuite cherché à définir ce qu'il était permis de faire ou non, avec une attention particulière à la sécurité, à la protection des données et à la sensibilisation des équipes. Les responsables soulignent toutefois que la production de la charte ne suffit pas, il faut encore former et vérifier que les recommandations sont réellement comprises et appliquées. Le cadrage n'est donc pas un texte, c'est une combinaison de règles, de supports, de compétences et de dispositifs de contrôle.

Ce constat recoupe directement les grands cadres internationaux. Le NIST AI Risk Management Framework insiste sur le fait que la confiance dans les systèmes d'IA dépend moins d'une promesse générale de sécurité que de la capacité des organisations à gouverner les risques, à contextualiser les usages, à mesurer les impacts et à mettre en place des procédures de gestion adaptées[17]. Cette approche est particulièrement pertinente pour les organisations d'accompagnement, où les risques ne sont pas seulement techniques. Ils touchent à la confidentialité des parcours, à la discrimination potentielle des publics, à la qualité des orientations, à la légitimité des décisions et à la compréhension même de ce que fait l'outil.

La supervision humaine constitue ici un point de convergence très fort entre littérature, cadres réglementaires et matériaux empiriques. Un entretien portant sur des usages plus avancés de traitement automatisé est très explicite. L'outil peut extraire des données, calculer un score de risque ou produire une première évaluation, mais "rien ne sort" sans validation humaine, et la responsabilité finale reste du côté des instructeurs ou des professionnels. L'automatisation n'est admise que sur un périmètre restreint ; la décision, elle, ne peut être abandonnée à la machine. Cette règle pratique converge étroitement avec l'article 14 du règlement européen sur l'intelligence artificielle, qui fait de la supervision humaine une exigence destinée à prévenir ou minimiser les risques pour la santé, la sécurité et les droits fondamentaux.

Il serait toutefois réducteur de lire ce deuxième principe comme un simple impératif de conformité. Les entretiens montrent qu'il remplit aussi une fonction de sécurisation symbolique et professionnelle. Dire que l'humain garde la main, que les données restent protégées ou que les résultats doivent être vérifiés ne répond pas seulement à une exigence juridique. Cela sert aussi à rassurer les professionnels, à rendre l'outil acceptable et à empêcher qu'il ne soit perçu comme une menace incontrôlable. Plusieurs acteurs soulignent en substance que ce type de repère "rassure tout le monde", y compris les directions juridiques et les cadres. Le principe de cadrage éthique, organisationnel et technique agit donc comme un support de confiance interne.

[17] National Institute of Standards and Technology. (2023). Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0). Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce

Mais ce principe a aussi ses limites. D'abord, parce qu'aucun cadre n'épuise la diversité des situations. Ensuite, parce qu'un excès de formalisation peut produire l'effet inverse de celui recherché, en ralentissant toute expérimentation ou en réduisant les équipes à une prudence paralysante. Enfin, parce qu'un cadrage n'a de sens que s'il peut être révisé à mesure que les usages évoluent. Le bon usage n'implique donc pas un gouvernement par la règle seule. Il suppose un environnement institutionnel capable de faire vivre ces règles, de les discuter, de les adapter et de les arrimer au travail réel.

4. Un usage critique, maîtrisé et contextualisé comme antidote au techno-solutionnisme

Le troisième principe, peut-être le plus transversal, est celui de l'usage critique. Les matériaux convergent fortement sur ce point. Le bon usage de l'IA n'est pas seulement un usage centré sur l'humain et encadré par des règles, c'est un usage qui refuse de traiter l'outil comme neutre, automatique ou auto-suffisant. Il suppose au contraire une capacité à questionner ce que produit l'outil, ce qu'il invisibilise, les modèles implicites qu'il reconduit et les effets qu'il peut avoir sur les personnes, les décisions et les organisations.

Le rapport intermédiaire insiste déjà sur la nécessité de former les équipes à la compréhension des risques, de développer leur esprit critique et de privilégier une innovation progressive, fondée sur des cas d'usage réels et circonscrits. Les entretiens donnent un contenu très concret à cette exigence. Plusieurs acteurs décrivent l'IA comme un outil puissant pour accéder à l'information, gagner du temps ou structurer des écrits, mais ajoutent immédiatement qu'elle peut aussi produire des contresens, banaliser la réflexion, reconduire des biais, ou encourager une confiance excessive dans des réponses simplement plausibles.

Les propos les plus nets sur ce point viennent d'acteurs qui se tiennent à distance du techno-solutionnisme. Dans l'un des entretiens les plus riches, un responsable du champ du handicap insiste longuement sur la distinction entre "solution" et "démarche outillée". Il explique qu'il ne s'agit pas d'acheter ou de financer une technologie parce qu'elle existe, mais de l'inscrire dans une démarche socio-technique, fondée sur l'analyse du travail, des organisations et des collectifs. Il critique par ailleurs des usages qu'il juge trop rapides, comme certaines approches de matching, qui reconduisent des paradigmes anciens de compatibilité, là où les acteurs de l'inclusion cherchent à promouvoir des approches plus larges, plus situées et plus attentives aux marges de manœuvre.

Le principe d'usage critique implique alors plusieurs dimensions. Il suppose d'abord une vérification systématique des outputs. Les acteurs du terrain le rappellent avec insistance : un outil peut générer rapidement un texte, une synthèse, une réponse plausible, mais cette production n'est jamais auto-validante. Elle doit être relue, recoupée, mise en discussion, parfois entièrement reprise. Il suppose ensuite une contextualisation fine.

Un usage qui paraît pertinent dans une structure bien outillée, avec un public donné, peut être problématique ailleurs. Enfin, il suppose un apprentissage collectif de la limite. Savoir utiliser l'IA correctement, c'est aussi savoir dans quels cas il vaut mieux ne pas y recourir, ou ne s'en servir qu'à titre préparatoire.

Ce troisième principe est sans doute celui qui relie le plus directement tous les autres. Sans usage critique, la primauté de l'humain risque de devenir purement déclarative, et le cadrage éthique une procédure vide. Inversement, sans relation humaine forte ni environnement de gouvernance, la critique individuelle des professionnels risque de rester isolée et insuffisante. Ce n'est donc pas un supplément de prudence.

5. Conclusion

L'analyse approfondie des matériaux permet de reformuler les trois principes de bon usage de l'IA non comme un ensemble de recommandations génériques, mais comme des cadres de régulation forgés dans l'expérience. Le premier principe, celui de la centralité de la relation d'accompagnement, rappelle que la légitimité des usages de l'IA dépend de leur subordination au travail d'écoute, d'interprétation, de décision et de mise en confiance. Le deuxième, relatif au cadrage éthique, organisationnel et technique, souligne qu'aucun usage soutenable ne peut se développer sans règles, sans supervision, sans sécurisation des données et sans clarification des responsabilités. Le troisième, enfin, consacre l'exigence d'un usage critique, maîtrisé et contextualisé, seul à même d'empêcher que l'outil ne soit confondu avec une solution automatique ou un substitut au jugement professionnel.

Pris ensemble, ces principes dessinent moins une doctrine fermée qu'une manière de tenir l'innovation dans des secteurs où l'incertitude technologique rencontre des exigences professionnelles, sociales et éthiques particulièrement élevées. Ils ne vont pas de soi. Leur mise en œuvre suppose des arbitrages, des capacités organisationnelles, des environnements sécurisés, des espaces de discussion et des apprentissages collectifs. Les entretiens montrent d'ailleurs que ces conditions sont très inégalement réunies selon les acteurs, les réseaux et les structures. C'est précisément pourquoi ces principes doivent être pensés comme des repères stratégiques, destinés à orienter une appropriation encore inachevée.

Leur apport majeur est sans doute ailleurs. Ils permettent de sortir d'une opposition trop simple entre enthousiasme et méfiance. Le bon usage de l'IA, tel qu'il se dessine dans les matériaux, n'est ni l'extension sans réserve d'une innovation réputée inévitable, ni la sanctuarisation d'un accompagnement qui refuserait tout outillage nouveau. Il correspond à une troisième voie, plus exigeante, qui consiste à accepter les potentialités de l'outil tout en réaffirmant que ses usages ne valent qu'en fonction de ce qu'ils font au travail, à la relation et aux personnes accompagnées. C'est cette ligne de crête que les acteurs cherchent aujourd'hui à tenir.

Synthèse du chapitre II

Les principes de bon usage émergent d'une confrontation répétée à des situations de travail et à des dilemmes professionnels. Ils ont un double statut, à la fois conditions de légitimité des usages et repères pour orienter les décisions. On peut repérer trois principes principaux.

La centralité de la relation d'accompagnement

L'IA appuie le travail d'écoute, d'interprétation et de décision sans s'y substituer. Ce principe fait consensus et paraît non négociable. Les analyses de l'OIT et de l'OCDE sur l'automatisation partielle confortent cette logique d'augmentation, où l'outil soutient le jugement plutôt que de le remplacer. L'exemple d'une « IA réflexive », qui aide une personne à décrire son activité et à interroger son environnement de travail, illustre un usage capacitant. Le Livre blanc du travail social rappelle la centralité de la relation et de la confiance. La conséquence pratique est double. Les gains de temps doivent revenir à la relation, et la frontière entre assistance et substitution doit rester nette.

Un cadrage éthique, organisationnel et technique

Tout usage légitime suppose un environnement de règles, de responsabilités et de protections qui rendent l'outil discutable et maîtrisable. Une charte ne suffit pas ; il faut former, vérifier et faire vivre ces règles. Le cadre NIST sur la gestion des risques et l'article 14 du règlement européen convergent sur la supervision humaine : l'outil peut produire une première évaluation, mais rien ne sort sans validation, et la responsabilité reste du côté du professionnel. Ce cadrage remplit aussi une fonction de sécurisation symbolique qui rassure les équipes. Il connaît toutefois ses limites, car aucun cadre n'épuise la diversité des situations et un excès de formalisation peut paralyser l'expérimentation.

Un usage critique, maîtrisé et contextualisé

Ce principe refuse de traiter l'outil comme neutre ou auto-suffisant. Il suppose une vérification systématique des productions, une contextualisation fine et un apprentissage de la limite, c'est-à-dire savoir quand ne pas recourir à l'IA. La distinction entre « solution » et « démarche outillée » structure cette exigence, tout comme la critique des approches de matching qui reconduisent des logiques de compatibilité anciennes. L'usage critique relie les deux autres principes. Sans lui, la centralité de l'humain devient déclarative et le cadrage une procédure vide.

Pris ensemble, ces principes tracent une troisième voie entre l'enthousiasme et la méfiance. Le bon usage n'est ni l'extension sans réserve d'une innovation réputée inévitable, ni le refus de tout outillage. Il accepte les potentialités de l'outil tout en réaffirmant que ses usages ne valent qu'en fonction de ce qu'ils font au travail, à la relation et aux personnes accompagnées.

Chapitre III - Deux grands types de risque à maîtriser dans le déploiement de l'IA au service de l'accompagnement

1. Des risques déjà présents dans les usages

Dans les entretiens réalisés, la question des risques liés à l'intelligence artificielle est une dimension constitutive de la manière dont les acteurs pensent, expérimentent, encadrent ou freinent le déploiement de ces outils. Les entretiens montrent que les risques ne sont ni périphériques ni purement hypothétiques. Ils sont déjà présents dans les usages observés. Ils se manifestent dans les arbitrages qu'ils imposent aux organisations, mais aussi dans les réticences qu'ils suscitent et les formes de prudence qu'ils installent. Ils produisent également des déplacements concrets, à la fois dans le travail réel, dans la relation aux publics et dans la manière dont la responsabilité des institutions est engagée.

Le présent chapitre reconstruits deux grandes catégories de risque qui émergent des entretiens :

- La première rassemble les risques socio-professionnels et organisationnels. Elle renvoie à ce que l'IA fait au travail lui-même, à l'équilibre des tâches ou à la maîtrise des situations.

- La seconde catégorie concerne les risques éthiques et sociaux. Elle porte sur ce que l'IA peut produire en termes de biais, d'inégalités, d'atteintes à la confidentialité.

Ces deux risques ne sont pas exclusifs, ils se renforcent l'un l'autre. Une organisation qui ne maîtrise pas ses usages internes sera plus exposée aux risques éthiques ; un cadre éthique faible peut, inversement, déstabiliser les professionnels et fragiliser leur travail.

Cette lecture en termes de risque est cohérente avec les cadres internationaux les plus récents. Le règlement européen sur l'intelligence artificielle raisonne lui aussi en termes de risques, en posant l'idée qu'un usage doit être évalué à partir de ses effets potentiels sur les droits, la sécurité, la non-discrimination et la capacité de supervision humaine. La littérature sur les biais algorithmiques a alerté par ailleurs de manière très précoce que les systèmes d'IA ne se contentent pas d'automatiser des opérations ; Ils peuvent reproduire, amplifier et naturaliser des asymétries sociales déjà présentes dans les données, les institutions et les environnements de décision[18].

Les entretiens convergent précisément vers cette idée. Un acteur national explique que le sujet est « brûlant » parce qu'il touche simultanément la qualité de service apportée aux bénéficiaires, les pratiques des opérateurs et les métiers internes des organisations concernées.

[18] O'Neil, C. (2016). Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy. New York, NY: Crown ; Eubanks, V. (2018). Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor. New York, NY: St. Martin's Press

Un autre fait valoir que les outils de matching ou de scoring peuvent donner le sentiment que l'IA « échappe » rapidement aux organisations, tant leur logique embarquée est difficile à discuter une fois qu'elle s'insère dans les procédures. Dans une structure du champ de l'insertion, des responsables soulignent quant à eux que le principal risque n'est pas seulement de mal utiliser l'outil, mais d'avoir laissé s'installer des usages avant même d'avoir construit les conditions collectives de leur sécurisation. C'est donc bien à partir des usages réels qu'il faut raisonner.

2. Les risques socio-professionnels et organisationnels

Le premier grand type de risque est d'ordre socio-professionnel et organisationnel. Il tient au fait que l'IA agit directement sur le travail réel, en déplaçant les tâches, en modifiant les équilibres entre acteurs et en obligeant les organisations à ajuster des cadres d'action déjà sous tension. Les risques émergent du décalage entre des promesses de simplification et des conditions de déploiement qui, dans les faits, complexifient souvent le travail avant d'en produire les bénéfices attendus.

A. Un déplacement des tâches vers des activités de contrôle et d'interprétation

L'un des premiers risques tient à la transformation du contenu du travail et à l'instabilité des frontières du métier. L'IA est utilisée pour automatiser le reporting, rédiger des courriers, structurer des parcours ou alimenter des plans d'accompagnement. Ces usages peuvent générer des gains de temps réels. Toutefois, les entretiens montrent qu'ils s'accompagnent d'un déplacement de la charge de travail vers des fonctions de vérification, de surveillance des résultats et de qualification des erreurs. Plusieurs acteurs soulignent que les réponses produites par l'IA peuvent sembler pertinentes tout en comportant des contresens significatifs, obligeant les professionnels à relire, recouper et parfois refaire entièrement le travail.

Le risque ne réside donc pas dans l'automatisation en elle-même, mais dans la coexistence d'un gain apparent de fluidité et d'une exigence accrue de contrôle, susceptible d'affaiblir les pratiques de vigilance. Ce phénomène est bien documenté dans la littérature sur l'automatisation.

B. Une intensification de la charge cognitive dans des environnements numériques saturés

Un second risque tient à la surcharge cognitive générée par le cumul des transformations numériques. Plusieurs entretiens montrent que les structures intègrent l'IA alors même qu'elles sont déjà engagées dans d'autres chantiers, avec des outils imparfaitement stabilisés et des équipes encore en phase d'appropriation. Le risque tient ici au cumul plus qu'à la technologie elle-même. L'IA s'ajoute à des environnements déjà saturés, ce qui peut renforcer la fatigue numérique, accroître la dispersion attentionnelle et produire un sentiment de transformation permanente.

Cette lecture est confortée par les travaux de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail[19], qui montrent que les effets de la digitalisation ne tiennent pas seulement à l'introduction d'un outil, mais à la combinaison de plusieurs transformations simultanées. L'accumulation de dispositifs numériques, l'intensification des flux d'information et la multiplication des interruptions contribuent à une augmentation de la charge mentale, à une fragmentation de l'attention et à un sentiment de perte de maîtrise de l'activité. Dans ces contextes, les travailleurs sont confrontés à des exigences accrues d'adaptation, dans des environnements où les repères évoluent rapidement et où les outils ne sont pas toujours stabilisés. L'introduction de l'intelligence artificielle s'inscrit dans ces dynamiques déjà à l'œuvre et peut en amplifier les effets, en ajoutant une couche supplémentaire de complexité cognitive et organisationnelle. Elle ne crée donc pas ex nihilo ces tensions, mais les accentue dans des situations où les marges de régulation sont déjà fragilisées.

C. Un décalage accru entre travail prescrit et travail réel

Un troisième risque concerne l'écart entre les discours institutionnels et les pratiques effectives. L'IA est souvent présentée comme un levier de simplification et d'efficacité. Toutefois, les entretiens montrent que ces promesses se heurtent à la complexité des situations traitées, à la dispersion des données et à la nécessité d'une interprétation contextualisée.

Ce décalage est particulièrement visible dans des environnements où les procédures sont nombreuses et à forts enjeux. Un acteur du champ du handicap souligne qu'une simplification apparente peut être trompeuse si elle ne garantit pas la compréhension des situations ni la prise en compte de leurs nuances. Le risque organisationnel est alors un risque d'appauvrissement du problème traité. Plus l'outil prétend fluidifier, plus il peut invisibiliser la complexité de la situation que l'accompagnement chercher à prendre en charge.

D. Une fragilisation des collectifs de travail et des régulations professionnnelles

Le quatrième mécanisme de risque touche les collectifs de travail. L'introduction de l'IA ne transforme pas seulement la relation entre un professionnel et un outil ; elle modifie les manières de discuter, de partager les responsabilités, d'apprendre les uns des autres et de construire des normes implicites du métier. Plusieurs entretiens suggèrent que les usages sont souvent d'abord individuels, voire clandestins, avant d'être discutés collectivement. Ce développement en « shadow IA » crée un risque spécifique. Il peut accroître les écarts de compétence entre agents, nourrir des inégalités d'usage au sein des équipes et affaiblir les régulations collectives, dans la mesure où chacun expérimente de son côté sans cadre commun. Un responsable raconte ainsi que les salariés utilisent parfois déjà l'IA parce qu'elle est disponible dans les suites bureautiques, mais sans que l'organisation ait ouvert un débat sur les conditions de cet usage ni sur ses effets sur le travail. Le risque ne tient donc pas seulement à l'erreur individuelle ; il tient au fait que la collectivité

[19] European Agency for Safety and Health at Work. (2024). Digitalisation and psychosocial risks. OSHwiki. Luxembourg: Publications Office of the European Union

professionnelle perd temporairement la capacité de nommer et de cadrer ce qui se fait réellement.

E. Une fragilisation des collectifs de travail et des régulations professionnnelles

Enfin, il faut souligner une autre dimension souvent moins visible, mais très présente dans les matériaux. Pour certaines structures de l'insertion, l'IA est perçue comme une menace potentielle sur les modèles d'activité eux-mêmes. Selon un certain nombre de structures de l'IAE, l'IA pourrait contribuer à détruire des emplois dans les activités à faible valeur ajoutée, remettant en cause certains segments de l'activité des structures d'insertion. Ce risque affecte la manière dont les organisations se projettent, arbitrent leurs investissements et pensent les métiers qu'elles proposent à des publics déjà éloignés de l'emploi. Là encore, le risque est produit par l'usage, ou plutôt par l'anticipation de son extension. Une IA de soutien au pilotage ou à la gestion n'a pas le même sens qu'une IA utilisée pour rationaliser des chaînes de production ou substituer certaines tâches de tri, ou de fonctions supports.

3. Des risques éthiques et sociaux qui redéfinissent les frontières de l'inclusion

Le second grand type de risque identifié dans les matériaux est éthique, social voire politique. Il concerne moins la manière dont l'IA modifie le travail interne que les effets qu'elle peut produire sur les publics, sur les principes de justice mobilisés par les institutions et sur les représentations implicites qui orientent les décisions. Ces risques sont plus visibles dans les discours, car ils touchent directement à la légitimité de l'accompagnement. Pourtant, ils ne sont pas plus abstraits que les précédents. Les entretiens en donnent des formulations très concrètes, qu'il s'agisse des biais de recrutement, des inquiétudes sur le scoring, des craintes relatives aux données ou du soupçon qu'un outil présenté comme inclusif reconduise en réalité des cadres de pensée peu compatibles avec les finalités de l'inclusion.

A. Des biais algorithmiques qui prolongent et amplifient les inégalités existantes

Le premier mécanisme de risque est celui de la reproduction ou de l'amplification des biais. Des acteurs du secteur craignent que l'IA, entraînée sur des modèles non inclusifs, ne reproduise la discrimination dans le recrutement, le matching ou le ciblage des contrôles, en dévalorisant les publics fragiles. Les entretiens confirment ce diagnostic avec beaucoup de précision. Une interlocutrice du champ de l'insertion explique qu'il faut faire « hyper attention » aux usages de matching de CV, parce que les modèles ont été entraînés sur des manières de voir le recrutement déjà biaisées. Elle ajoute que les conseillers doivent être formés à la discrimination propre à l'IA, et non seulement à la discrimination humaine classique, car les biais s'y expriment autrement et peuvent être plus difficiles à repérer lorsqu'ils se présentent sous forme de corrélations apparemment neutres.

Ce type de risque est abondamment documenté. Les travaux de Cathy O'Neil[20] par exemple ont montré comment des systèmes apparemment rationnels peuvent produire des effets massifs d'injustice en naturalisant des corrélations défavorables à certains groupes sociaux. Dans le champ spécifique du recrutement, l'OIT et plusieurs agences européennes soulignent désormais que les systèmes d'appariement ou de présélection peuvent reproduire des biais de genre, d'âge, d'origine ou de situation de handicap, en fonction des données sur lesquelles ils ont été entraînés et des objectifs qui leur sont assignés.

B. Des outils qui embarquent des visions du monde et reconfigurent les référentiels de l'action publique

Certains réseaux soulignent que, dès lors que les questions deviennent plus complexes, qu'elles nécessitent interprétation arbitrage ou contextualisation, les biais réapparaissent, car les modèles sont entraînés à partir de données humaines marquées par des stéréotypes et des hiérarchies implicites. L'un des interviewé indique ainsi que, si une IA devait être développée pour l'insertion, elle devrait être conçue en intégrant de manière explicite des principes réflexifs et inclusifs sur ce que constitue une trajectoire d'insertion réussie. Ce propos met en évidence que le risque tient au fait que les outils incorporent des représentations du monde, des normes et des critères de réussite susceptibles d'entrer en contradiction avec les finalités des politiques d'inclusion.

Le deuxième mécanisme de risque est celui de la déshumanisation et de l'affaiblissement de la relation de confiance. Plusieurs acteurs considèrent que l'IA ne peut apporter la confiance qui constitue la clé de l'accompagnement et que son usage non maîtrisé peut générer un sentiment de mépris, notamment lorsqu'elle est utilisée pour produire des écrits à forte charge symbolique sans véritable engagement humain. Lorsque l'outil devient trop visible dans la relation, ou lorsqu'il s'insère dans des moments où les personnes attendent avant tout de l'écoute et de la reconnaissance, il peut produire une distance, voire une défiance. Le risque est que la personne imagine que l'institution cherche à traiter sa situation comme un cas typique parmi d'autres, à partir d'une logique d'efficacité et non d'attention.

Ce risque est particulièrement sensible pour les publics les plus vulnérables. Les personnes en situation de handicap, les publics en insertion confrontés à des démarches administratives complexes, les personnes allophones ou celles qui entretiennent déjà un rapport fragile aux institutions peuvent être simultanément aidés par l'IA et rendus plus exposés à cette impression de dépersonnalisation. Une IA de traduction, de guidance vocale ou d'aide aux formulaires peut lever des freins importants mais si elle devient la seule interface, ou si elle sert à filtrer trop fortement l'accès à un professionnel, elle peut renforcer le sentiment d'abandon. Les entretiens n'opposent pas mécaniquement assistance technologique et qualité de la relation. Ils montrent plutôt que le basculement est possible et qu'il dépend de la capacité des organisations à conserver des points de contact humains significatifs.

[20] O'Neil, C. (2016), Op.Cit.

C. Des enjeux de données et de confidentialité

Le troisième mécanisme de risque concerne les données, la confidentialité et la souveraineté informationnelle. Cette question est récurrente dans les entretiens, avec les structures qui accompagnent des publics fragiles ou qui manipulent des informations sociales, administratives ou de santé. Le secteur est vigilant sur l'utilisation des IA grand public, les risques de fuite de données et l'importance du respect du RGPD. Une interlocutrice du champ de l'insertion évoque par exemple la crainte d'un envoi de données sensibles vers des serveurs non maîtrisés, avec un manque de contrôle sur leur devenir. La conscience est forte qu'utiliser un outil, c'est aussi insérer des données, des traces et des fragments de trajectoire dans des écosystèmes informationnels dont les structures d'accompagnement ne maîtrisent ni entièrement les règles ni les évolutions. Ce risque conduit à une certaine prudence

Ce point rejoint directement les réflexions menées au niveau européen sur la gouvernance des données et sur la nécessité de maintenir un haut niveau de protection pour les informations sensibles. Il rejoint aussi la littérature sur la justice des données, qui montre que la collecte, le traitement et la circulation des informations ne sont jamais neutres et peuvent reproduire des asymétries de pouvoir entre institutions, prestataires technologiques et usagers. Dans le champ de l'accompagnement, la question est redoublée par la vulnérabilité des publics concernés. Les structures ne manipulent pas des données banales ; elles travaillent sur des parcours, des fragilités, des diagnostics, des obstacles sociaux, parfois des éléments médicaux ou administratifs à forte sensibilité.

Cette vigilance conduit les organisations à adopter des formes de prudence parfois très marquées. Si cette posture est justifiée au regard des enjeux, elle peut aussi produire des effets de ralentissement, voire de blocage des usages. Certains acteurs préfèrent ainsi limiter fortement, voire suspendre, le recours à l'IA, faute de garanties suffisantes, ce qui peut freiner les dynamiques d'expérimentation et d'apprentissage.

D. Une reproduction des paradigmes dominants sous couvert de neutralité technique

Le quatrième mécanisme de risque, très présent dans les matériaux, est celui de la reproduction de paradigmes dominants. C'est peut-être le plus structurant, parce qu'il relie les biais, la déshumanisation et la gouvernance des données à une question plus profonde, celle des modèles implicites que l'IA reconduit. Dans plusieurs entretiens, des acteurs critiquent le fait que certains usages valorisés – par exemple le matching ou la simplification de l'évaluation – s'appuient sur des catégories et des raisonnements qui reconduisent des visions anciennes du handicap, de l'insertion ou de l'employabilité. Un acteur du champ du handicap souligne ainsi que certains outils de matching restent construits sur des logiques de compatibilité poste-handicap très biomédicales et très centrées sur l'individu, là où les approches plus inclusives cherchent au contraire à interroger l'organisation du travail, le collectif et les marges de transformation de l'environnement. Ce propos est décisif.

Il montre que le risque de l'IA n'est pas seulement qu'elle discrimine à la marge ; c'est qu'elle vienne conforter des catégories d'action publique déjà discutables, en leur donnant une apparence de rationalité technique.

On retrouve ici une intuition forte de la sociologie des instruments. Les technologies n'embarquent pas seulement des fonctionnalités ; elles embarquent des façons de découper le réel, d'identifier les problèmes et de distribuer les responsabilités. Si l'IA est introduite sans discussion sur ces cadres implicites, elle peut contribuer à techniciser des options politiques, à neutraliser la conflictualité des choix et à naturaliser des référentiels dominants. Dans le champ de l'insertion, cela peut prendre la forme d'une vision très compétitive de l'employabilité. Dans le champ du handicap, cela peut reconduire des lectures déficitaires ou correctives là où les acteurs de l'inclusion cherchent à promouvoir des logiques de compensation et d'accessibilité universelle.

Ces risques éthiques, sociaux et politiques ne sont pas perçus de la même manière selon les acteurs. Les institutions nationales se montrent souvent attentives aux enjeux de biais prévisibles, de contrôle, de responsabilité et de modération du risque, notamment lorsqu'elles envisagent des usages à grande échelle ou touchant à des décisions sensibles. Les têtes de réseau mettent davantage l'accent sur la protection des publics, la vigilance contre la standardisation et la nécessité de ne pas laisser l'innovation être tirée uniquement par l'offre technologique. Les structures opérationnelles, quant à elles, expriment souvent des préoccupations plus directement liées aux situations concrètes, aux erreurs possibles, à la fuite des données ou à la manière dont les publics peuvent être orientés, aidés ou mis en difficulté par l'outil. Ces différences de perception importent. Elles signifient que la maîtrise des risques ne peut être homogène. Elle dépend des usages, des capacités d'expertise, des ressources techniques et du degré d'exposition aux conséquences des erreurs.

4. Conclusion

L'analyse met en évidence deux grands types de risque qui ne sauraient être dissociés. Les risques socio-professionnels et organisationnels montrent que l'IA transforme déjà le travail réel, en déplaçant les tâches, en brouillant les frontières du métier, en ajoutant de nouvelles exigences de vigilance et en exposant les organisations à des tensions d'appropriation, de saturation ou de désalignement entre promesses et pratiques. Les risques éthiques, sociaux et politiques rappellent, quant à eux, que l'IA ne touche pas seulement aux procédures ; elle agit sur la justice des décisions, la qualité de la relation, la protection des données et les référentiels mêmes de l'inclusion, du handicap et de l'employabilité.

Ces risques sont déjà là, dans les usages observés, dans les craintes raisonnablement prévisibles des acteurs, dans les restrictions qu'ils mettent eux-mêmes en place et dans les arbitrages qu'ils opèrent entre utilité et prudence. Le risque de biais, de perte d'expertise, de déshumanisation, de

fracture numérique, de fuite de données et de banalisation est d'ores et déjà au cœur des représentations sectorielles. Mais il est clair que ces risques sont des produits des usages. Ils émergent lorsque l'outil est introduit sans débat suffisant, lorsqu'il est pensé comme un raccourci vers la simplification, lorsqu'il s'ajoute à des environnements déjà saturés, ou lorsqu'il reconduit sans examen critique des modèles dominants d'action publique.

La conséquence stratégique est claire. Maîtriser les risques suppose de gouverner les usages, c'est-à-dire de les qualifier, de les hiérarchiser, de définir où l'IA peut aider sans dégrader le travail ni les droits des personnes, et de construire des capacités de supervision, de formation, de retour d'expérience et de révision des cadres.

Synthèse du chapitre III

Les risques liés à l'IA sont déjà présents dans les usages observés, dans les arbitrages qu'ils imposent et dans les prudences qu'ils installent. Le rapport en distingue deux familles, qui se renforcent mutuellement. Une organisation qui ne maîtrise pas ses usages internes s'expose davantage aux risques éthiques, et un cadre éthique faible déstabilise les professionnels.

Risques socio-professionnels et organisationnels

L'IA agit directement sur le travail réel. La production directe cède la place à des fonctions de contrôle et de vérification, parfois plus lourdes qu'une rédaction initiale, car une réponse plausible peut comporter des contresens. L'outil s'ajoute à des environnements numériques déjà saturés et intensifie la charge cognitive, comme le montrent les travaux de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. Il creuse l'écart entre travail prescrit et travail réel lorsqu'il invisibilise la complexité des situations. Il fragilise enfin les collectifs, le « shadow IA » diffusant des pratiques sans cadre commun. Pour une partie des structures de l'IAE, l'IA fait aussi planer une menace sur les modèles d'activité eux-mêmes, en pouvant supprimer des emplois à faible valeur ajoutée notamment sur des activités de service numérique.

Risques éthiques et sociaux

Les biais des modèles peuvent reproduire des discriminations dans le recrutement ou le matching, ce qui appelle une formation spécifique à la discrimination propre à l'IA. Les analyses de Cathy O'Neil ont montré comment des systèmes apparemment rationnels naturalisent des corrélations défavorables à certains groupes. La relation peut se déshumaniser quand l'outil s'interpose dans des moments qui appellent l'écoute, en particulier pour les publics vulnérables.

Les données sensibles, de santé ou de parcours, exposent ces publics, et la justice des données rappelle que la circulation de l'information n'est jamais neutre. Cette vigilance conduit parfois à une prudence telle qu'elle bloque les usages. Enfin, certains outils reconduisent des paradigmes dominants, visions biomédicales du handicap ou conceptions compétitives de l'employabilité, sous une apparence de neutralité technique.

Ces risques se perçoivent différemment selon les acteurs. Les institutions nationales sont attentives aux biais et au contrôle, les têtes de réseau à la protection des publics et à la standardisation, les structures aux erreurs concrètes et à la fuite de données. Maîtriser ces risques suppose donc de gouverner les usages, de les qualifier et de les hiérarchiser, plutôt que de subir l'outil. Le risque émerge surtout lorsque l'IA est introduite sans débat, comme un raccourci vers la simplification.

Chapitre IV - Impact de l'IA sur les métiers

1. Analyser l'IA depuis le travail réel des professionnels

L'IA entre dans les métiers par des gestes très ordinaires. Un professionnel prépare une trame d'entretien, reformule un bilan, structure un compte rendu, recherche une information réglementaire, met en forme des éléments de parcours, construit un argumentaire pour un employeur, imagine une séquence d'atelier ou clarifie un écrit destiné à un financeur. Ces usages peuvent donner l'impression d'une transformation périphérique, limitée à des tâches d'appui ou de production documentaire. Le terrain montre l'inverse. Dans les métiers, écrire, reformuler, organiser une information ou préparer une interaction engage déjà dans le métier. Ces opérations traduisent une situation, qualifient une difficulté, hiérarchisent des informations, rendent visible une progression, soutiennent une décision. L'IA agit sur des gestes professionnels qui paraissent parfois secondaires, mais qui sont au cœur des métiers.

L'analyse doit partir de ce niveau-là, le travail tel qu'il se fait, avec ses ajustements, ses arbitrages, ses détours et ses contraintes. Les travaux d'ergonomie ont depuis longtemps montré qu'un écart existe entre le travail prescrit et l'activité réelle, et que cet écart constitue précisément le lieu où se construit la compétence professionnelle[21]. L'IA vient s'inscrire dans cet espace. Elle intervient dans le rapport entre ce qui est demandé, ce qui est possible, ce qui est acceptable, ce qui doit être reformulé, vérifié ou assumé. Elle transforme moins une liste de tâches qu'un système d'activité, c'est-à-dire un ensemble de relations entre des outils, des prescriptions, des publics, des partenaires, des normes de qualité et des manières de faire. Les matériaux recueillis confirment cette lecture, l'usage d'un outil d'IA dépend du contexte d'activité, du type d'écrit produit, de la nature du public accompagné, de la culture professionnelle de la structure et des marges laissées aux équipes.

L'IA arrive aussi dans des environnements déjà fortement sollicités. Les professionnels font face à la numérisation des procédures, à la densification des exigences de suivi, à la montée du reporting, à la diversification des publics, à l'évolution des politiques d'inclusion et à une pression croissante pour rendre compte de l'activité. Elle ajoute une couche supplémentaire à des transformations déjà engagées. Elle peut soulager certaines opérations, rendre plus accessible une information, accélérer une préparation, aider à ordonner une pensée. Elle peut aussi déplacer la charge ailleurs, vers la vérification, la relecture, la personnalisation, la sécurisation des données, la discussion entre collègues ou la justification de l'usage. Le gain de temps s'accompagne souvent d'un déplacement du travail.

[21] Daniellou F. (2002), « Le travail des prescriptions », Actes du Congrès de la self, Aix-en-Provence, 25-27 septembre 2002, 8-15

Chapitre IV -
Impact de l'IA sur les métiers

La littérature sur les usages situés des technologies aide à comprendre ce phénomène. Moustafa Zouinar[22] rappelle que les systèmes d'IA s'insèrent dans des relations humain-machine concrètes, avec des effets variables selon les contextes d'usage, les compétences disponibles et les formes d'organisation. L'outil produit des possibilités, mais l'activité professionnelle détermine ce qui en sera réellement fait. Dans les métiers, cette médiation humaine garde un poids particulier, car la qualité du travail dépend de la capacité à interpréter des situations singulières, à maintenir une relation, à ajuster une formulation, à décider du moment où une réponse est utile ou dangereusement simplificatrice. Les apports de la psychologie du travail vont dans le même sens, une transformation technique soutient le pouvoir d'agir lorsqu'elle donne aux professionnels de nouvelles prises sur leur activité; elle le fragilise lorsqu'elle réduit leurs marges d'interprétation ou déplace la définition du travail bien fait hors de leur portée[23] .

Le chapitre adopte donc une entrée par le métier. Il s'intéresse à l'évolution des compétences, des postures, des responsabilités et des identités professionnelles des professionnels. Les usages de l'IA par les publics concernés appellent une analyse spécifique, centrée sur l'autonomie, les inégalités d'accès, les formes d'appropriation, les risques de mésusage et la transformation de la demande adressée aux structures. Ces dimensions relèvent d'un autre développement. Ici, les usages des publics apparaissent seulement lorsqu'ils modifient directement le travail professionnel, reprise d'une information, sécurisation d'une demande, reformulation d'une proposition, clarification d'une limite, réintroduction du discernement dans une situation brouillée par un contenu produit automatiquement.

Cette focale sur le métier conduit à distinguer le champ du handicap et celui de l'insertion par l'activité économique. Les deux univers partagent une culture de l'accompagnement, une attention aux parcours singuliers, une forte charge d'écrits, une relation constante avec des partenaires, employeurs ou financeurs. Le travail réel y diffère pourtant sensiblement. Dans le champ du handicap, les professionnels interviennent souvent sur des situations où l'enjeu principal tient à la compensation, à l'adaptation de l'environnement, à l'analyse d'un poste, à la relation avec l'employeur, à la prévention des ruptures ou au maintien dans l'emploi. L'IA peut alors servir à rechercher des solutions de compensation, préparer un argumentaire, adapter un support, traduire une information, scénariser des consignes ou concevoir un environnementde travail plus accessible. Le métier se déplace vers une capacité renforcée à articuler la personne, son environnement, les contraintes de poste et les ressources disponibles.

[22] Zouinar, Moustafa. «Évolutions de l'Intelligence Artificielle : quels enjeux pour l'activité humaine et la relation Humain Machine au travail?» Activités 17-1 (2020)

[23] Clot, Yves. (2008). Travail et pouvoir d'agir. Paris : PUF ; Falzon, Pierre. (2013). Ergonomie constructive. Paris : PUF

Chapitre IV - Impact de l'IA sur les métiers

Dans l'IAE, l'accompagnement s'inscrit dans des organisations qui articulent activité productive, parcours d'insertion, encadrement technique, suivi socioprofessionnel et exigences de justification. L'IA y touche plus directement la formalisation des parcours, la valorisation des compétences, la préparation des supports d'accompagnement, les écrits de suivi, les bilans et les réponses aux financeurs. Elle peut aider à ordonner des informations dispersées, à formuler des compétences transférables, à préparer une séquence pédagogique, à produire une synthèse ou à structurer un récit de parcours. Elle expose aussi les professionnels à la difficulté très concrète de transformer des parcours souvent discontinus en documents lisibles. La qualité de l'accompagnement tient alors à la capacité de conserver l'épaisseur du parcours derrière la forme attendue du livrable.

Le chapitre analyse donc comme l'IA déplace le métier d'accompagnement vers davantage de formulation, de vérification, de personnalisation, de médiation et d'arbitrage. Dans le champ du handicap, ce déplacement se joue autour de la compensation, de l'analyse des situations de travail, de l'intermédiation avec l'employeur et de la conception d'environnements capacitants. Dans l'IAE, il se joue autour de la formalisation des parcours, de la valorisation des compétences, de l'ingénierie d'accompagnement et des écrits de suivi. Dans les deux cas, le cœur du métier demeure dans l'interprétation située des situations. L'IA peut accélérer une production, élargir un répertoire de solutions ou renforcer une préparation. Le professionnel garde la charge de transformer cette production en ressource juste, utile, contextualisée et acceptable.

Le chapitre examinera ces déplacements à partir des situations de travail. Il analysera d'abord la manière dont l'IA transforme les tâches ordinaires des professionnels, en particulier les écrits, la préparation et la formalisation. Il distinguera ensuite les effets propres au champ du handicap, puis ceux qui concernent plus spécifiquement l'IAE. Les parties suivantes porteront sur les compétences, les postures et les tensions identitaires que ces usages font émerger. Les zooms de terrain montreront comment une professionnelle tient une interaction avec une entreprise, comment un outil peut soutenir la recherche de compensation, comment une structure conçoit un environnement capacitant, comment un conseiller formalise un parcours sans réduire l'accompagnement au document produit. C'est dans ces situations que l'IA cesse d'être un objet abstrait et devient un révélateur des transformations du métier.

2. Un déplacement du cœur de l'activité vers des fonctions de supervision, de vérification et d'interprétation

L'IA entre d'abord dans le travail par les tâches que les professionnels nomment spontanément comme les plus chronophages, rédiger, reformuler, synthétiser, préparer, classer, structurer. Elle apparaît dans les comptes rendus, les bilans, les courriers, les supports d'atelier, les réponses aux financeurs, les écrits de suivi, les argumentaires adressés à des employeurs ou des partenaires. Cette entrée par l'écrit et la préparation pourrait donner une lecture trop limitée de la transformation. Car dans les métiers, un écrit n'est jamais une simple formalité. Il met en ordre une situation. Il qualifie un parcours. Il sélectionne ce qui mérite d'être retenu. Il rend visible une difficulté, une progression, une ressource, parfois une inquiétude. Il engage donc une responsabilité professionnelle.

A. De la production directe vers le cadrage, la reprise et la validation

On constate que si l'IA accélère certaines productions, elle déplace le travail vers le cadrage de la demande et la reprise du résultat. Les professionnels doivent désormais décrire plus finement ce qu'ils attendent, choisir les informations qu'ils acceptent de transmettre, formuler une consigne suffisamment précise, puis relire, corriger, vérifier, reformuler et décider de l'usage possible de la sortie produite. Le travail se concentre moins sur la première rédaction que sur les conditions de production et de validation du texte. Les matériaux déjà constitués identifient clairement ce déplacement, les usages mentionnés portent sur la rédaction de courriers, de notes sociales, de comptes rendus, de réponses à appels à projets, de synthèses documentaires, de préparation d'entretiens ou d'aide à la formalisation de parcours; ils placent ensuite le professionnel dans une position de paramétrage, d'arbitrage et de validation.

Le terrain donne à ce déplacement une consistance très ordinaire. Dans une structure du champ du handicap, une professionnelle explique utiliser l'IA à partir de matériaux textuels, notes d'entretiens, éléments de suivi, contenus d'ateliers, formulations à reprendre. Elle décrit un usage centré sur la rédaction et la structuration de bilans, la synthèse d'informations issues de suivis individuels, la reformulation d'écrits professionnels et la création de contenus d'atelier. Le geste est précis, elle rassemble ses propres écrits, demande une mise en forme ou une synthèse, puis relit, corrige et réinjecte ses mots. Elle signale aussi que certaines informations doivent être corrigées parce qu'elles ne sont pas exactes. L'IA permet donc de produire plus rapidement une première version, mais le document professionnel naît dans la reprise.

Dans le champ du handicap, ce déplacement porte souvent sur des écrits ou des préparations liés à la compensation, à l'emploi accompagné, à la relation employeur ou à l'analyse de situations de travail. Une professionnelle de l'emploi accompagné explique par exemple que l'IA l'aide à préparer une interaction avec une entreprise, à organiser ses arguments et à anticiper les objections possibles. L'outil travaille ici la production argumentative, mais la responsabilité reste située, il faut préserver la relation avec l'employeur,

défendre la valeur ajoutée de l'accompagnement, éviter une formulation qui donnerait le sentiment de disqualifier la politique handicap de l'entreprise.

Dans l'IAE, le même déplacement s'observe dans un autre registre. Les usages concernent davantage la mise en forme des parcours, la formalisation des compétences, les bilans, la préparation de supports d'accompagnement et les réponses aux exigences de suivi. Les professionnels doivent traduire des expériences souvent discontinues dans des formats lisibles par les prescripteurs, les employeurs ou les financeurs. L'IA peut aider à ordonner, mais le conseiller garde la charge du sens. Un parcours d'insertion ne devient pas plus juste parce qu'il est mieux rédigé. Il le devient lorsque les formulations retenues rendent compte de ce que la personne a effectivement fait, compris, acquis, tenté, parfois interrompu. Dans ce champ, le travail de reprise sert à éviter deux risques, une description trop pauvre, qui ne valorise pas assez les compétences, et une mise en récit trop propre, qui fait disparaître la réalité heurtée des parcours.

B. Des tâches invisibles rendues plus stratégiques

L'IA éclaire une part souvent sous-estimée des métiers d'accompagnement. La mise en forme, la synthèse, la reformulation, la préparation d'un support ou la recherche documentaire sont parfois décrites comme des tâches périphériques. Les professionnels savent pourtant qu'elles structurent fortement la qualité du travail. Un bilan mal formulé peut figer une représentation. Une note trop générale peut masquer une difficulté décisive. Un support d'atelier mal adapté peut éloigner les personnes du contenu travaillé. Un argumentaire insuffisamment ajusté peut fragiliser une relation avec un employeur. L'IA rend visibles ces gestes parce qu'elle oblige à les expliciter.

Dans le champ du handicap, ce phénomène apparaît nettement autour des écrits et des supports. Une professionnelle explique que l'IA l'aide à structurer des bilans ou à transformer des contenus d'ateliers, mais qu'elle garde la main sur la correction, la reformulation et l'adaptation aux personnes. Le travail utile se situe dans l'écart entre une proposition générique et une situation singulière. Le professionnel réintroduit le vocabulaire adéquat, le degré de précision nécessaire, le ton acceptable, les éléments qui comptent pour comprendre la situation.

Dans l'IAE, les tâches rendues stratégiques concernent aussi le lien avec l'organisation et les financeurs. Un échange de terrain évoque par exemple la planification hebdomadaire, le temps consacré à l'accompagnement professionnel, à la formation interne et aux données nécessaires au dialogue de gestion. L'outil doit permettre de mieux centraliser des informations jusque-là dispersées, de répondre plus précisément aux attentes institutionnelles et d'optimiser l'organisation interne. Ce matériau dit quelque chose du métier. L'accompagnement ne se limite pas au face-à-face avec la personne. Il comprend aussi un travail d'objectivation, de preuve, de coordination et de traduction de l'activité dans les formats attendus. L'IA entre donc dans une zone déjà tendue, rendre visible le travail sans le réduire à ce qui se mesure facilement.

Le point est important pour éviter une lecture uniquement administrative de ces usages. Lorsque l'IA aide à produire un bilan, un tableau de suivi ou une synthèse, elle touche à la manière dont la structure décrit son action. Dans l'IAE, cette description a des effets sur la reconnaissance du travail réalisé, sur le dialogue de gestion, sur le renouvellement des conventionnements, sur la capacité à expliquer les écarts entre objectifs et résultats. La tâche d'écriture devient stratégique parce qu'elle relie le travail quotidien à la soutenabilité de l'organisation. L'IA peut aider à mieux outiller cette fonction. Elle peut aussi renforcer une logique de normalisation si les écrits deviennent plus homogènes, plus attendus, plus conformes, mais moins capables de rendre compte des situations réelles.

C. Le gain de temps donne de nouvelles responsabilités

Les professionnels décrivent souvent l'IA à partir du gain de temps. Cette entrée est légitime. Sur certaines tâches, l'effet est immédiat, une trame apparaît en quelques secondes, une synthèse est proposée, un texte est reformulé, un déroulé d'atelier est esquissé, une liste de pistes est générée. Dans des organisations sous contrainte, ce gain compte. Il peut dégager du temps pour la relation, la coordination, l'analyse ou la préparation. Il peut aussi rendre possible un travail qui aurait été repoussé faute de disponibilité.

Le gain de temps introduit pourtant une nouvelle responsabilité. Le professionnel dispose plus vite d'un résultat, mais il doit décider plus vite s'il peut l'utiliser. Cette décision suppose une vigilance sur la fiabilité, la confidentialité, la justesse du vocabulaire, la personnalisation, la cohérence avec le cadre d'intervention. Une professionnelle du champ du handicap formule très clairement cette vigilance, le danger est de "prendre pour argent comptant" ce qui est écrit, de perdre son libre arbitre, de céder à une facilité qui ferait baisser la qualité et la personnalisation.

Le même entretien apporte un élément plus fin. Le risque n'est pas seulement l'erreur. Il tient au lissage. La professionnelle explique que certains éléments intrinsèques à la relation, certains enjeux ou certaines tensions, ne s'écrivent pas automatiquement. L'IA peut produire un texte clair, mais trop lisse, trop peu fidèle aux subtilités du terrain. Elle parle d'une dépersonnalisation de l'écrit. Cette remarque doit être prise au sérieux. Dans l'accompagnement, la qualité d'un écrit tient aussi à sa capacité à conserver des tensions. Une situation peut être fragile, ambivalente, incomplète, évolutive. Un texte trop bien ordonné peut donner une impression de maîtrise que le terrain ne justifie pas. Le professionnel doit alors remettre du « réel » dans le document.

Le gain de temps crée aussi un effet sur les attentes adressées aux professionnels. Puisque l'outil accélère la production, il peut devenir plus difficile de justifier l'absence de réponse, le délai de rédaction ou la nécessité de reprendre longuement un document. Cette pression reste souvent diffuse. Elle s'inscrit dans des organisations déjà marquées par le reporting, la numérisation et la recherche d'efficience. L'IA risque alors de devenir une norme implicite de productivité. Le temps gagné sur la rédaction peut être

absorbé par davantage de demandes, davantage de documents, davantage de suivis. La transformation numérique du travail produit fréquemment ce type d'ambivalence, elle allège certaines séquences tout en renforçant les exigences de réactivité, de traçabilité et de contrôle[24].

La charge nouvelle se concentre dans ce que l'on peut appeler un méta-travail. Il faut savoir quand utiliser l'outil, comment formuler la demande, quelles données ne pas transmettre, comment vérifier, comment adapter, comment garder une trace, comment expliquer l'usage à un collègue ou à un responsable, comment éviter que l'outil impose son style. Ce méta-travail reste peu visible parce qu'il ne produit pas toujours un livrable distinct. Il conditionne pourtant la qualité de l'usage. Dans les structures avancées, il peut être partagé, discuté, encadré. Dans les usages plus individuels, il repose sur la vigilance personnelle du professionnel.

D. Des usages communs, des situations de travail différentes

La distinction entre handicap et IAE permet de préciser ce que l'IA déplace réellement. Les usages se ressemblent parfois, synthèse, reformulation, préparation, recherche, mise en forme. Les situations de travail qui leur donnent sens diffèrent fortement.

Dans le champ du handicap, les écrits et préparations s'inscrivent souvent dans une logique de compensation, d'adaptation et d'intermédiation. Une job coach peut utiliser l'IA pour préparer un argumentaire auprès d'un employeur. Un professionnel du maintien dans l'emploi peut l'utiliser pour ouvrir des pistes d'aménagement. Une structure peut s'en servir pour concevoir des consignes plus accessibles ou un support d'apprentissage. Le travail quotidien consiste à relier une situation individuelle, un environnement professionnel, des contraintes fonctionnelles, des acteurs multiples et des moyens de compensation. L'IA est utile lorsqu'elle élargit le répertoire des solutions ou aide à mieux formuler une médiation. Elle devient problématique lorsqu'elle écrase la singularité du handicap sous une réponse trop générale.

Dans l'IAE, les usages se rattachent davantage à la construction de parcours, à l'organisation des activités, à la formalisation des compétences et au rendu compte. Les professionnels doivent articuler accompagnement socioprofessionnel, production économique, encadrement technique, formation interne, exigences administratives et dialogue de gestion. L'IA peut soutenir l'organisation interne, la planification, la production de données de suivi, la préparation des bilans ou la valorisation des compétences transversales. Le matériau de terrain évoquant l'optimisation interne, le gain de temps, la planification hebdomadaire et le dialogue de gestion montre bien cette inscription organisationnelle de l'outil.

La même opération technique change donc de portée selon le champ. Reformuler un écrit dans le handicap peut viser à préserver la justesse d'une situation de compensation ou d'emploi accompagné. Reformuler un écrit dans l'IAE peut viser à rendre lisible une progression, une compétence ou une trajectoire auprès d'un financeur ou d'un employeur.

[24] Benedetto-Meyer, M. et Boboc, A. (2019). Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre. Travail et emploi, 159(3), 93-118.

Préparer un support dans le handicap peut consister à rendre une consigne accessible à une personne présentant des troubles cognitifs. Préparer un support dans l'IAE peut consister à construire une séquence d'accompagnement adaptée à des personnes ayant des niveaux très hétérogènes. L'IA agit dans les deux cas comme un outil de préparation. Le métier donne à cette préparation son contenu, ses risques et ses critères de qualité.

Cette distinction protège l'analyse contre un discours trop général sur "les métiers". Elle permet aussi d'identifier des compétences spécifiques. Dans le handicap, l'usage professionnel de l'IA demande une capacité à raisonner en termes de compensation, d'environnement, de poste, de handicap invisible, de relation employeur. Dans l'IAE, il demande une capacité à articuler parcours, compétences, activité productive, exigences sociales et contraintes de financement. Les compétences communes — formuler, vérifier, personnaliser, arbitrer — prennent des formes différentes selon le travail réel.

3. Champ du handicap : compensation et intermédiation

Dans le champ du handicap, l'IA entre dans un métier déjà structuré par l'ajustement. Le professionnel travaille rarement sur une demande simple, un poste standard ou une réponse immédiatement disponible. Il relie une personne, un environnement de travail, des restrictions fonctionnelles, des possibilités de compensation, des contraintes d'organisation, des employeurs, des médecins du travail, des financeurs, des collègues, parfois une famille ou un collectif professionnel. Le métier tient dans cette capacité à faire tenir ensemble des éléments hétérogènes, à traduire une difficulté en aménagement possible, à éviter la rupture, à rendre praticable une situation qui, sans médiation, pourrait se bloquer.

L'IA prend place dans ce travail d'articulation. Elle peut aider à chercher des solutions, à formuler des hypothèses, à préparer un argumentaire, à adapter un support, à organiser une information ou à rendre plus accessible un environnement de travail. Son effet se comprend à partir des situations professionnelles dans lesquelles elle est mobilisée. Dans le handicap, ces situations relèvent souvent de trois registres, l'analyse du travail réel, la médiation avec l'employeur, la conception d'environnements plus capacitants.

A. Le professionnel, et l'analyse des situations de travail

Le maintien dans l'emploi donne une première entrée très éclairante. Cette activité reste moins visible que l'accompagnement vers l'emploi, alors qu'elle représente une part importante du travail de certains acteurs spécialisés. Un responsable de réseau rappelle que le maintien dans l'emploi constitue environ 40 à 45 % de l'activité de son organisation, tout en demeurant moins connu que les autres interventions auprès des demandeurs d'emploi ou des publics en insertion professionnelle.

Le travail réel commence souvent par un signalement. Le médecin du travail repère une difficulté, transmet des éléments sur les conséquences de l'état de santé dans l'activité, puis le professionnel prend contact avec les parties concernées.

Le point décisif porte sur les capacités de la personne dans son poste, sur les situations invalidantes, sur les gestes, les rythmes, les contraintes physiques, cognitives ou organisationnelles. L'interlocuteur insiste sur un point important, la pathologie comme telle n'est pas le centre de l'intervention; ce qui compte, ce sont ses conséquences sur les capacités de la personne dans une situation professionnelle donnée.

Plusieurs conseillers utilisent déjà des outils d'IA pour repérer des moyens de compensation, chercher des fournisseurs en local, croiser des contre-indications, un secteur d'activité et des pistes de solutions innovantes. Certains utilisent aussi l'IA pour préparer un argumentaire, expliquer en quoi une solution de compensation peut permettre le maintien dans l'emploi. L'outil élargit le champ de recherche. Il donne accès à des exemples, des formulations, des hypothèses auxquelles le conseiller n'aurait pas toujours pensé ou qu'il aurait mis davantage de temps à documenter.

Une solution repérée en ligne n'est pas encore une compensation pertinente. Elle doit être confrontée au poste, à l'environnement, à l'organisation du travail, aux capacités de la personne, aux marges de l'employeur, aux aides mobilisables, aux conditions concrètes d'acceptation. L'IA peut aider à ouvrir le répertoire des possibles. Le conseiller décide ce qui tient dans la situation réelle.

ZOOM Étude de cas

Rechercher une compensation sans remplacer l'analyse du poste

Dans une structure spécialisée dans l'emploi des personnes en situation de handicap, les conseillers intervenant sur le maintien dans l'emploi ont progressivement intégré l'IA dans leurs pratiques de recherche. Le point de départ est classique, un médecin du travail signale une difficulté rencontrée par un salarié dans une entreprise. Le professionnel prend ensuite contact avec les acteurs concernés, présente la méthode, se rend dans l'entreprise, observe le poste et cherche à repérer les situations qui deviennent invalidantes dans l'activité réelle.

L'IA est mobilisée à un moment précis du raisonnement. Des conseillers l'utilisent pour identifier des moyens de compensation, repérer des fournisseurs, explorer des solutions techniques ou organisationnelles, croiser des restrictions fonctionnelles avec un secteur d'activité. L'usage prolonge une recherche documentaire qui passait auparavant par des moteurs de recherche plus classiques ou par le réseau professionnel. Il ouvre plus vite des pistes et peut faire apparaître des solutions peu connues localement.

Le travail professionnel reste concentré sur l'analyse de faisabilité. Le conseiller observe les gestes, le rythme du poste, les marges d'aménagement, les contraintes de production, la manière dont le salarié se représente sa situation, les possibilités réelles de l'employeur. Il discute avec les parties concernées, affine les hypothèses, écarte les solutions séduisantes mais inadaptées. L'IA propose des pistes; l'analyse du poste transforme certaines de ces pistes en options crédibles.

Ce cas montre une évolution nette de compétence. Le professionnel devient capable de combiner une recherche élargie, soutenue par l'IA, avec une lecture fine du travail réel. La valeur de l'usage tient à cette combinaison. L'outil enrichit l'exploration. Le métier consiste à juger ce qui peut devenir une compensation juste, acceptable et soutenable dans l'environnement concret de travail.

B. Le professionnel, médiateur entre personne, employeur et environnement professionnel

Le deuxième déplacement concerne la fonction d'intermédiation. Dans le champ du handicap, le professionnel occupe souvent une place de tiers. Il intervient entre la personne accompagnée, l'employeur, le collectif de travail, les acteurs médico-sociaux, les professionnels de santé au travail et les dispositifs de compensation. Une job coach décrit son métier comme un accompagnement individualisé, mené jusque dans l'emploi et dans l'environnement de vie ou de travail de la personne. Elle parle explicitement d'un rôle de tiers destiné à éviter les ruptures ou les incompréhensions liées au handicap, avec un travail sur la construction du projet, la faisabilité, la prise de poste, la sensibilisation de l'employeur et les moyens de compensation.

Cette fonction de tiers demande une compétence relationnelle et politique du professionnel qui doit défendre les besoins de la personne, prendre au sérieux les contraintes de l'employeur, préserver la relation, éviter la conflictualité inutile, traduire le handicap dans un langage recevable par l'entreprise. L'IA peut intervenir dans cette préparation. Elle aide à formuler, anticiper, structurer, trouver le bon registre. Elle peut soutenir le professionnel dans des interactions où les rapports de légitimité sont déséquilibrés.

Le cas de la convention tripartite illustre fortement ce déplacement. Une professionnelle accompagne une personne intégrée dans une grande entreprise. Une convention tripartite doit formaliser les modalités et objectifs d'accompagnement. La responsable RH de l'entreprise interroge alors la valeur ajoutée de cette convention au regard d'une politique handicap déjà structurée. La professionnelle dispose des arguments de fond, mais elle se trouve démunie dans l'échange. Elle mobilise alors un outil d'IA pour préparer sa réponse, organiser ses arguments et anticiper les objections possibles.

Dans l'exemple, la professionnelle ne cherche pas seulement une belle formulation. Elle cherche à parler dans un langage qui fasse sens pour son interlocuteur. Elle indique que l'IA l'a aidée à comprendre les enjeux et la mentalité de l'entreprise, à éviter une formulation qui aurait pu laisser entendre que l'employeur ne savait pas faire, à amener ses arguments avec plus de calme et d'assurance. L'outil a donc soutenu une posture. Il a permis de reformuler l'expertise sociale dans un registre audible par une grande organisation.

ZOOM Étude de cas

Préparer un argumentaire face à une grande entreprise

Dans une structure d'emploi accompagné, une professionnelle accompagne une personne en situation de handicap intégrée dans une grande entreprise. Son rôle couvre la construction du projet, la faisabilité, la prise de poste, la sensibilisation de l'employeur et l'ajustement des moyens de compensation. La professionnelle intervient comme tiers entre la personne, l'entreprise et l'environnement de travail.

Après l'intégration de la personne, une convention tripartite doit être signée. L'entreprise questionne l'intérêt de cette convention. Elle dispose déjà d'une politique handicap structurée et souhaite comprendre la plus-value de l'intervention proposée. La professionnelle se retrouve face à une difficulté très concrète, défendre l'utilité de l'emploi accompagné sans donner à l'entreprise le sentiment que sa propre politique handicap est insuffisante.

Elle utilise alors un outil d'IA générative pour préparer son argumentaire. Elle lui demande de l'aider à formuler la valeur ajoutée de l'accompagnement, à organiser les arguments et à anticiper les questions possibles. L'outil lui apporte une mise en perspective. Il l'aide à traduire des arguments déjà connus dans un langage plus proche de celui de l'entreprise. Il lui permet aussi de reprendre confiance dans l'échange à venir.

Le travail professionnel reste dans l'ajustement relationnel. La professionnelle connaît la personne accompagnée, le contexte d'intégration, l'historique de la prise de poste, les aménagements déjà mis en place. Elle sait aussi que l'argumentation doit préserver la coopération avec l'employeur. L'IA aide à clarifier et ordonner. Elle ne donne pas le ton juste à elle seule. Ce ton dépend de l'expérience, de la lecture de la relation et de la capacité à défendre une intervention sans fermer l'échange.

Ce cas montre une transformation discrète mais significative du métier. L'IA soutient ici une compétence d'intermédiation. Elle aide le professionnel à passer d'un registre médico-social à un registre RH, à rendre son expertise plus audible et à tenir une posture plus assurée dans une interaction asymétrique. Le gain professionnel se situe dans la capacité à mieux traduire sa place.

C. L'enjeu de la personnalisation des écrits

Le champ du handicap rend particulièrement visible un autre enjeu, celui de la justesse des écrits. Les professionnels produisent des bilans, des notes, des conventions, des argumentaires, des comptes rendus, des supports de sensibilisation, des éléments de suivi. Ces écrits portent souvent sur des situations sensibles. Ils doivent être suffisamment précis pour guider l'action, suffisamment prudents pour éviter les étiquetages, suffisamment personnalisés pour rendre compte de la singularité du handicap et suffisamment lisibles pour les partenaires.

Dans l'accompagnement du handicap, une formulation trop générale peut sous-estimer un besoin de compensation, présenter comme stabilisé ce qui reste fragile, ou rendre trop simple une relation employeur encore en construction. La qualité de l'écrit dépend donc de la capacité à préserver l'épaisseur de la situation. Nous l'avons indiqué le professionnel doit parfois réintroduire une tension, une réserve, une nuance, une incertitude.

ZOOM Étude de cas

Écrire sans lisser le réel

Dans une structure du champ du handicap, une professionnelle utilise l'IA pour des travaux de rédaction et de reformulation. L'usage est simple, elle part de matériaux textuels, demande à l'outil de structurer ou de reformuler, puis reprend le résultat. L'IA l'aide à gagner du temps et à produire une première version plus ordonnée.

La difficulté apparaît dans la qualité de l'écrit produit. La professionnelle explique que l'outil peut donner un texte fluide, mais trop lisse. Les tensions de la situation, les enjeux relationnels, les subtilités du terrain disparaissent parfois derrière une formulation correcte. Elle insiste sur ce point, certaines choses propres à l'accompagnement ne s'écrivent pas automatiquement. Il faut les ramener dans le texte pour rester au plus près de la réalité.

Le travail professionnel consiste alors à réintroduire de l'épaisseur. La professionnelle corrige le vocabulaire, ajuste le champ lexical, retire certains mots, nuance les formulations. Elle vérifie que le document reste fidèle à son regard métier. Cette reprise engage une technicité de l'écrit social, savoir nommer une situation sans l'écraser, rendre compte d'une tension sans la dramatiser, personnaliser sans exposer inutilement.

D. Le professionnel comme concepteur d'environnements capacitants

Le champ du handicap permet enfin d'observer une transformation plus profonde du métier à savoir le passage d'un accompagnement centré sur la relation directe à un accompagnement qui intègre la conception d'environnements de travail ou d'apprentissage. L'IA, ou plus largement les outils numériques intelligents, peuvent servir à adapter des consignes, guider une tâche, faciliter la compréhension, soutenir la mémoire, rendre un poste plus accessible. Le professionnel devient alors concepteur de médiations.

Cette évolution se lit dans les projets de compagnon digital ou d'outils d'aide en situation de travail. Dans une structure du champ du handicap, un dispositif vise à accompagner des agents logistiques présentant des troubles cognitifs. L'outil doit fournir des consignes contextualisées, des rappels de tâches et un guidage à partir de situations concrètes de travail. Le projet concerne directement l'autonomie au poste, la sécurisation des gestes, l'apprentissage et la montée en compétence.

L'intérêt pour le métier se situe dans le travail préalable. Pour qu'un outil de ce type fonctionne, les professionnels doivent décomposer les tâches, choisir les consignes pertinentes, anticiper les difficultés, adapter le niveau de langage, sélectionner les moments où un rappel est utile, éviter la surcharge d'information, suivre les effets sur l'autonomie. Ils doivent traduire l'activité de travail en séquences accessibles. Cette traduction demande une connaissance fine du poste et des personnes. Elle transforme le professionnel en architecte discret de l'environnement.

Les environnements capacitants, tels que les définit Falzon, visent à permettre aux personnes de développer leurs ressources, d'agir avec davantage de prises sur leur situation et de progresser dans leur activité[25]. L'IA peut y contribuer lorsqu'elle soutient des apprentissages individualisés ou rend une tâche plus accessible. Le métier du professionnel se déplace alors vers la conception, le paramétrage et l'évaluation des conditions d'autonomie. Il s'agit de penser le poste, le support, la consigne, la temporalité et les ajustements possibles.

Dans le handicap, l'autonomie peut être progressive, partielle, située, dépendante d'un collectif ou d'un aménagement. Les professionnels doivent donc garder

[25] Falzon, (2013), Op. Cit.

une lecture qualitative des effets de l'outil sur la confiance, la compréhension, la capacité à demander de l'aide, etc. L'IA ou le compagnon digital devient intéressant lorsqu'il enrichit cette lecture, pas lorsqu'il impose une vision appauvrie de la performance.

ZOOM Étude de cas

Concevoir un compagnon digital de compensation en situation de travail

Dans une entreprise adaptée de taille importante, une équipe travaille sur un compagnon digital destiné à soutenir des salariés en situation de handicap dans leur activité professionnelle. Le projet vise notamment des agents logistiques présentant des troubles cognitifs, avec des difficultés de mémoire, de repérage ou de compréhension des consignes. L'outil s'appuie sur des douchettes et des QR codes permettant d'accéder à des consignes contextualisées en entrepôt. Il doit aussi soutenir le compagnonnage métier, les rappels de tâches, l'orientation et le guidage.

L'intérêt du cas tient au travail réalisé en amont de l'outil. Les professionnels doivent décomposer les activités, identifier les moments où une consigne est utile, choisir le bon niveau de détail, anticiper les erreurs possibles, traduire un geste métier en consigne accessible. Ils doivent aussi penser la montée en compétence, comment l'outil accompagne-t-il l'apprentissage ? Comment mesurer l'autonomie ? Comment éviter que l'aide devienne une dépendance ?

Le projet transforme la fonction d'accompagnement. Le professionnel intervient moins seulement dans la relation directe avec la personne. Il devient aussi concepteur d'un environnement de travail plus accessible. Il scénarise des tâches, formalise des consignes, ajuste des supports, suit les effets de l'outil sur l'activité. L'accompagnement se déplace vers l'architecture des conditions de travail.

Ce cas permet d'introduire une idée forte, l'IA peut modifier le métier lorsque les professionnels ne se contentent plus d'aider la personne à s'adapter au poste, mais travaillent à adapter le poste et ses supports à la personne. La compétence centrale devient alors la capacité à concevoir des environnements capacitants.

E. Un métier renforcé par la traduction entre mondes professionnels

L'IA peut donc soutenir les professionnels du handicap à trois conditions. Elle doit rester adossée à l'analyse du travail réel. Elle doit aider à construire des médiations sans remplacer l'expérience relationnelle. Elle doit produire une matière que le professionnel peut reprendre, discuter et ajuster. Lorsque ces conditions sont réunies, elle devient un appui au pouvoir d'agir des professionnels eux-mêmes. Elle leur donne davantage de ressources pour explorer, argumenter, formaliser et concevoir. Elle demande en retour une compétence critique plus forte, parce que la justesse d'une compensation, d'un écrit ou d'une médiation ne se déduit jamais automatiquement d'une réponse produite par l'outil.

4. Dans le champ de l'IAE

Dans l'insertion par l'activité économique, l'IA entre dans un métier dont la difficulté tient à l'articulation permanente entre accompagnement socioprofessionnel, activité productive, encadrement, suivi administratif et justification auprès des partenaires. Les professionnels doivent tenir ensemble des temporalités différentes, le rythme de la production, le temps long des parcours, les échéances des financeurs, les urgences sociales, les attentes des employeurs, les contraintes des personnes. L'accompagnement se joue donc dans une double scène. Il se construit dans la relation avec la personne, mais il se formalise aussi dans des supports, des bilans, des tableaux, des récits de parcours, des éléments de preuve.

L'IA s'insère dans cette tension, elle aide à rédiger, synthétiser, structurer, traduire, préparer, planifier, rendre compte. Elle peut alléger une partie de la charge administrative, mais elle touche aussi au cœur du métier, nommer des compétences, rendre visible une progression, qualifier une difficulté, mettre en récit un parcours, organiser une séquence d'accompagnement. Dans l'IAE, ces gestes professionnels ont une importance particulière. La personne accompagnée arrive souvent avec un parcours heurté, des expériences peu reconnues, des ruptures, des savoir-faire acquis hors des cadres habituels de certification. Le travail du conseiller consiste à faire émerger ce qui peut être dit, travaillé, valorisé, transféré. L'IA peut proposer des formulations. Le professionnel garde la responsabilité de la justesse du récit.

A. L'IA comme appui à la formalisation des parcours et des compétences

La formalisation des parcours constitue l'un des premiers espaces de transformation. Les usages de l'IA autour du CV, de la lettre de motivation, de la préparation d'entretien ou de l'identification de compétences transférables apparaissent utiles lorsqu'ils soutiennent l'élaboration menée avec la personne. Le matériau disponible insiste sur ce point, dans le champ de l'insertion, l'enjeu ne tient pas seulement à la qualité formelle du document final, mais au travail par lequel la personne reconnaît la valeur de son parcours, même lorsqu'il est cabossé, et parvient à identifier des compétences ou des réussites qui peuvent être formalisées.

L'IA peut produire un CV propre, une lettre convaincante, une synthèse structurée. Le conseiller doit apprécier ce que cette production fait au processus d'accompagnement. Un document peut être bien écrit et rester extérieur à la personne. Il peut valoriser des compétences que la personne ne reconnaît pas comme les siennes. Il peut ordonner un parcours en effaçant les ruptures, les retours en arrière, les hésitations, les apprentissages informels. Le métier consiste à transformer une proposition textuelle en support d'élaboration. Le conseiller discute, vérifie, reformule avec la personne, cherche les exemples concrets qui donnent corps aux compétences nommées.

Les professionnels accompagnent des personnes dont l'expérience de travail a souvent été interrompue, dévalorisée ou peu lisible dans les formats classiques.

Le passage par l'activité productive permet de faire apparaître des compétences qui ne figurent pas toujours dans les déclarations initiales, ponctualité, entraide, compréhension de consignes, endurance, rapport au collectif, capacité à tenir un rythme, progression dans les gestes, prise d'initiative. L'IA peut aider à trouver les mots. Elle ne voit pas les gestes. Elle n'observe pas la personne qui reprend confiance dans un atelier, qui apprend à demander de l'aide, qui accepte progressivement une consigne, qui se stabilise dans une équipe.

Le conseiller doit donc garder une attention forte à l'ancrage de la formulation. Une compétence ne se déduit pas d'un intitulé. Elle se prouve par une situation. L'IA peut proposer "capacité d'adaptation", "sens de l'organisation", "autonomie progressive". Ces formulations restent abstraites si elles ne sont pas rattachées à une activité précise. Le travail professionnel consiste à demander, quand l'a-t-on observé ? Dans quelle situation ? Avec quel niveau d'aide ? Avec quelle progression ? Avec quelle limite encore présente ? C'est ce questionnement qui évite de transformer l'accompagnement en mise en vitrine.

ZOOM Étude de cas

Formaliser un parcours sans réduire l'accompagnement au document produit

Dans une structure d'insertion, un conseiller accompagne une personne dont le parcours professionnel est discontinu. Les expériences existent, mais elles sont dispersées, missions courtes, périodes d'interruption, activités informelles, compétences acquises en situation de travail sans être nommées comme telles. La difficulté ne consiste pas seulement à produire un CV ou une synthèse. Elle consiste à aider la personne à reconnaître ce qui, dans son parcours, peut devenir une ressource pour la suite.

L'IA peut être utilisée pour mettre en forme une première version du document. À partir des informations recueillies, elle propose des formulations, ordonne les expériences, suggère des compétences transférables, améliore la lisibilité du support. Le conseiller obtient rapidement une matière exploitable. Ce gain de temps est réel, surtout lorsque les professionnels doivent produire de nombreux écrits ou accompagner plusieurs parcours en parallèle.

Le travail professionnel se concentre ensuite sur la reprise des éléments. Le conseiller vérifie que les formulations correspondent à des situations réellement vécues. Il demande des exemples, ajuste les mots, retire les compétences trop génériques, reformule ce qui paraît artificiellement valorisant. Il garde en tête que le document doit pouvoir être porté par la personne. Un CV trop bien écrit peut devenir fragile si la personne ne s'y reconnaît pas ou ne peut pas expliciter ce qu'il contient.

Ce cas montre que l'IA déplace la compétence du conseiller vers la médiation entre expérience vécue et langage professionnel. L'outil aide à produire une forme. L'accompagnement donne à cette forme son épaisseur, sa crédibilité et sa valeur d'appropriation. Le document final compte, mais le geste décisif réside dans le cheminement qui permet à la personne de comprendre et d'assumer ce qui y est écrit.

Cette vigilance vaut aussi pour les encadrants techniques, même lorsque le matériau d'enquête les documente moins directement. Dans l'IAE, une part importante de l'évaluation professionnelle se fait dans l'activité. Les encadrants observent des gestes, des comportements, des progressions, des difficultés de rythme, de compréhension, de coopération. L'IA peut aider à formaliser ces observations dans des grilles, des bilans ou des supports de suivi. Le risque apparaît lorsque la formalisation prend le dessus sur l'observation. Le travail réel doit rester la source de l'écrit.

B. L'IA comme appui à l'ingénierie d'accompagnement dans un contexte contraint

L'IA intervient aussi dans l'ingénierie d'accompagnement. Les professionnels peuvent l'utiliser pour préparer un atelier, construire une séquence, adapter un niveau de langage, produire des exercices, imaginer des supports ou reformuler des consignes. Ce type d'usage concerne la préparation de l'accompagnement. Dans l'IAE, cette préparation demande d'articuler des objectifs d'insertion, des contraintes de production, des niveaux très hétérogènes et des difficultés sociales ou linguistiques parfois importantes.

Mais l'IA n'est pas toujours introduite par stratégie d'innovation. Elle arrive aussi comme réponse à une contrainte de moyens là où des professionnels cherchent à continuer d'accompagner malgré la réduction des ressources disponibles. L'outil devient une aide pour tenir le niveau d'activité, produire des bilans, suivre les parcours, préparer des supports. Cette entrée par la contrainte doit être analysée avec prudence. Elle peut donner du souffle à l'équipe. Elle peut aussi normaliser l'idée qu'un outil compense durablement un sous-dimensionnement humain.

Dans ce type de structure, l'ingénierie d'accompagnement porte souvent sur des besoins très pratiques, comprendre une consigne, préparer une démarche, travailler le vocabulaire professionnel, rédiger un message, expliquer une règle, préparer une rencontre avec un employeur. L'IA peut aider à simplifier, traduire, reformuler, produire plusieurs niveaux d'explication. La valeur métier se joue dans le choix du support et dans son adaptation. Un exercice généré automatiquement doit être repris à partir de la réalité du groupe, de son niveau de langue, de son rapport à l'écrit, de la finalité professionnelle poursuivie.

ZOOM Étude de cas

Préserver le temps d'accompagnement dans une petite structure sous contrainte

Une petite structure accompagne des publics réfugiés et allophones dans leur insertion professionnelle. Son activité couvre plusieurs dimensions, apprentissage du français, montée en compétences, levée des freins de mobilité, préparation à l'emploi, relation avec les employeurs. L'équipe connaît une forte contrainte de moyens. Elle passe de dix à cinq collaborateurs et cherche malgré tout à maintenir son niveau d'activité.

L'IA est introduite dans ce contexte. La structure constitue une base de données sur les publics et les accompagnements, afin de produire des bilans et de suivre les parcours. L'objectif est pratique, réduire une partie de la charge administrative, automatiser certaines tâches, mieux organiser l'information, dégager du

temps pour l'accompagnement direct. L'usage touche aussi la préparation des supports, la reformulation et l'adaptation des contenus pour des personnes confrontées à des difficultés linguistiques.

Les professionnels doivent décider quelles informations intégrer, comment les structurer, quels bilans produire, quelles formulations reprendre, quelles données protéger. Ils doivent aussi s'assurer que la simplification d'un support ou d'une consigne ne fait pas perdre le sens de l'activité. La contrainte de temps ne supprime pas l'exigence de personnalisation. Elle la rend plus difficile à tenir.

L'IA peut aider une petite structure à préserver du temps d'accompagnement dans un contexte de ressources réduites. Elle peut aussi devenir un instrument de compensation organisationnelle si elle sert à absorber durablement une baisse de moyens. Le point professionnel décisif réside dans l'usage du temps dégagé, retour vers la relation, la préparation fine, la coordination avec les employeurs, l'analyse des parcours.

C. L'IA dans les écrits de suivi, bilans et reporting

L'IAE est traversée par une forte exigence de rendu compte car les structures doivent prouver l'activité réalisée, documenter les parcours, objectiver les progressions, dialoguer avec les prescripteurs, les services de l'État, les collectivités ou les financeurs, etc. Cette exigence conditionne la reconnaissance du travail accompli et la stabilité des structures.

L'IA peut apporter une aide directe sur ces tâches. Elle permet de structurer des bilans, homogénéiser certains formats, synthétiser des suivis, produire des éléments de reporting à partir de données existantes. Un cas issu du terrain décrit une application construite avec l'appui de l'IA pour piloter une structure d'insertion, indicateurs financiers, indicateurs sociaux, suivi des candidats, gestion des missions, suivi des heures, puis intégration de fonctionnalités liées au suivi socioprofessionnel. Une autre application, orientée vers les professionnels, vise plus spécifiquement le suivi de rendez-vous dans le domaine socioprofessionnel.

Ici, l'IA participe à la construction d'un environnement de pilotage. Les professionnels peuvent suivre plus facilement des informations, repérer des échéances, produire des synthèses, disposer d'une vue d'ensemble. Cette capacité peut renforcer le pilotage de l'accompagnement. Elle peut aussi faire glisser le métier vers une logique de suivi continu, d'indicateurs et de preuves.

Le point sensible concerne la standardisation. Les bilans produits automatiquement risquent d'aligner les parcours sur des formats trop homogènes. Or les parcours d'insertion se caractérisent souvent par des progressions irrégulières. Une personne peut avancer sur le rapport au collectif avant d'avancer sur l'emploi. Elle peut résoudre un frein de mobilité, puis connaître une rupture personnelle. Elle peut progresser dans l'activité productive sans être encore en capacité de se présenter à un employeur classique. Les outils de suivi doivent permettre de décrire ces nuances. Le professionnel garde la charge d'interpréter les indicateurs, d'expliquer les écarts, de replacer les résultats dans une temporalité réaliste.

Les professionnels doivent donc développer une compétence de traduction entre indicateurs et situations. Le reporting doit rendre compte du travail sans l'aplatir.

L'IA peut aider à rassembler et mettre en forme les données. Le conseiller, l'encadrant doivent maintenir une lecture qualitative, pourquoi tel parcours n'avance pas au rythme attendu, quelle progression intermédiaire mérite d'être reconnue, quelle difficulté explique une rupture, quelle action invisible a évité une sortie négative, quel apprentissage reste fragile.

D. L'IA au service du double métier de l'IAE : produire et accompagner

L'IAE se distingue par son double ancrage. Les structures accompagnent des personnes, mais elles produisent aussi des biens ou des services. Elles doivent tenir des engagements économiques tout en poursuivant des objectifs sociaux. Cette tension façonne le métier. Le conseiller en insertion, l'encadrant technique et la direction ne regardent pas toujours le parcours depuis le même point d'entrée, mais leurs lectures doivent se rejoindre. L'IA peut aider à relier ces dimensions lorsqu'elle centralise les informations, structure les observations, rend plus visible la progression ou facilite la coordination interne.

Le matériau sur l'application de pilotage est intéressant à cet égard. L'outil agrège des indicateurs financiers, sociaux, des éléments de suivi des candidats, des missions et des heures. Il intègre aussi des fonctionnalités orientées vers le suivi socioprofessionnel. On voit ici une ambition d'articulation, suivre l'activité de l'agence, mais aussi suivre les parcours. Cette ambition correspond bien au travail réel de l'IAE. Le parcours d'insertion n'est pas détachable des missions confiées, des heures réalisées, des contraintes économiques, des opportunités de formation ou de placement.

L'enjeu professionnel tient à la manière dont ces informations sont mises en relation. Un suivi d'heures peut indiquer une présence. Il ne dit pas encore la qualité de la progression. Un indicateur de mission peut montrer une activité. Il ne dit pas toujours le degré d'autonomie, la capacité à tenir une consigne ou les efforts réalisés dans le collectif. Un bilan social peut formaliser une étape. Il ne dit pas seul le travail de l'encadrant pour stabiliser la personne dans l'activité. L'IA peut produire des rapprochements utiles entre données. Le professionnel interprète ces rapprochements à partir de sa connaissance du terrain.

Cette articulation transforme aussi la coordination interne. Les outils de suivi peuvent rapprocher les fonctions, direction, accompagnement, encadrement, administratif. Ils peuvent donner à chacun une vision plus partagée du parcours. Ils peuvent aussi créer des tensions si les données deviennent des instruments de contrôle plutôt que des supports de discussion. Un outil numérique soutient le métier lorsqu'il nourrit cette discussion. Il l'appauvrit lorsqu'il impose une définition silencieuse de la performance.

ZOOM Étude de cas

Piloter une entreprise d'insertion en mobilisant l'IA

Dans une entreprise d'insertion, un responsable a développé une application permettant de piloter l'activité. L'outil agrège des indicateurs financiers, des indicateurs sociaux, le suivi des candidats, la gestion des missions et le suivi des heures. Une autre application, orientée vers les professionnels,

est pensée pour le suivi socioprofessionnel et les rendez-vous. L'ensemble a été construit avec l'appui de l'IA.

Ce cas montre une entrée très différente de l'IA dans le métier. L'outil ne sert pas seulement à rédiger ou à reformuler. Il organise un environnement de pilotage. Il rapproche des données économiques, sociales et opérationnelles. Il peut donner aux équipes une vision plus complète de l'activité et faciliter le suivi des parcours. Il peut aussi renforcer la traçabilité et déplacer l'attention vers ce qui est mesurable.

Le travail professionnel consiste alors à interpréter les données. Un nombre d'heures réalisées ne dit pas encore la qualité de la progression. Une mission effectuée ne dit pas toujours l'autonomie acquise. Un indicateur social doit être replacé dans une trajectoire. Les professionnels et responsables doivent relier les données aux situations réelles, aux observations de terrain, aux freins sociaux, aux étapes intermédiaires.

Ce zoom permet de traiter une évolution centrale dans l'IAE, l'IA contribue à rapprocher accompagnement, pilotage et justification. Elle peut améliorer la coordination interne et le dialogue de gestion. Elle demande en retour une vigilance forte pour éviter que l'accompagnement soit lu uniquement à partir d'indicateurs. Le métier consiste à faire parler les données sans leur laisser toute la parole.

5. Des identités professionnelles mises à l'épreuve

L'IA fait évoluer les compétences des professionnels par petites touches, à partir de gestes déjà présents dans le métier. Les professionnels savaient déjà préparer un entretien, analyser une situation, formaliser un parcours, rédiger un bilan, construire un argumentaire, adapter un support, vérifier une information. L'IA transforme ces gestes en y ajoutant une nouvelle couche, il faut désormais savoir dialoguer avec un outil, comprendre ce qu'il produit, identifier ce qu'il ne voit pas, reprendre ce qu'il simplifie, écarter ce qui paraît plausible mais reste fragile. Si les compétences numériques constituent bien une composante de cet enjeu, le recours à l'IA déplace la question vers les fondements mêmes de la professionnalité.

Les matériaux recueillis montrent que les acteurs les plus avancés ne réduisent pas la formation à l'apprentissage d'un outil. Ils évoquent le prompting, les cas d'usage, les risques de protection des données, les hallucinations, les effets environnementaux, les limites de fiabilité, la capacité à choisir ce qui peut être confié à l'IA et ce qui doit rester pleinement maîtrisé par le professionnel. Cette approche dit qu'utiliser l'IA dans les métiers suppose une compétence de jugement. Le professionnel doit comprendre la mécanique minimale de l'outil, mais surtout garder la main sur le sens, le contexte et l'usage final de la production.

A. Contextualiser sans exposer la personne

Une première compétence qui évolue sous l'effet de l'IA est celle de la contextualisation. L'IA fonctionne d'autant mieux que la demande est située, les professionnels doivent apprendre à décrire le contexte utile sans transmettre des données personnelles, médicales ou sociales qui n'ont pas à circuler dans un

outil non sécurisé. Ce geste est plus complexe qu'il n'y paraît. Dans les métiers, les informations pertinentes sont souvent sensibles. Elles touchent à la santé, au handicap, aux ruptures de parcours, aux ressources, aux difficultés familiales, à la maîtrise de la langue, à la relation à l'emploi, parfois à des vulnérabilités très intimes.

Contextualiser demande donc de savoir anonymiser, généraliser ce qui peut l'être, conserver ce qui est indispensable à la qualité de la réponse, retirer ce qui exposerait inutilement la personne. Cette compétence n'est pas un simple réflexe de prudence. Elle engage la capacité à reconstruire une situation professionnelle sans la livrer telle quelle. Le professionnel doit passer d'un matériau brut — notes d'entretien, récit de parcours, observations, données administratives — à une consigne utilisable par l'outil. Il doit choisir ce qui éclaire la demande et ce qui relève du secret, de la confidentialité ou de la relation de confiance.

Dans le champ du handicap, cette compétence de contextualisation prend une intensité particulière. L'analyse d'une situation suppose souvent de tenir compte du type de handicap, des restrictions fonctionnelles, des conditions de travail, des relations avec l'employeur, des ajustements déjà réalisés. Mais toutes ces informations ne peuvent pas être introduites dans un outil. Le professionnel doit apprendre à formuler la situation à un niveau suffisant d'abstraction, décrire une contrainte de poste, une difficulté de mémoire, un besoin de repérage, une fatigabilité, une interaction complexe avec un employeur, sans exposer une personne identifiable. Le cas du compagnon digital d'adaptation et de compensation montre cette exigence. Le projet vise à adapter les consignes aux besoins de chaque personne, à soutenir les apprentissages et à faciliter une montée en compétence individualisée; sa réussite dépend donc de la capacité des professionnels à traduire des besoins singuliers en paramètres de travail utilisables, suivis et ajustés.

Dans l'IAE, contextualiser revient davantage à situer un parcours, une compétence, une étape d'accompagnement ou un besoin de formalisation. Là encore, la difficulté tient au choix du niveau de détail. Pour produire une synthèse utile, l'IA doit comprendre le contexte, type de structure, activité support, niveau de maîtrise de la personne, objectif du document, destinataire, étape du parcours. Le conseiller doit fournir assez d'informations pour éviter une réponse générique, tout en conservant une distance avec les données sociales ou personnelles. Cette compétence est appelée à devenir centrale dans les structures qui utilisent l'IA pour préparer des bilans, des supports ou des éléments de reporting.

B. Savoir formuler sa requête

Les acteurs de terrain insistent sur la manière de "parler" à l'outil. Un interlocuteur du champ du handicap résume cette compétence en trois gestes, connaître les différents outils, savoir leur adresser une commande, vérifier ensuite l'information produite. La formulation d'une requête devient une compétence méthodologique.

Dans les métiers, formuler une requête suppose de traduire une intention professionnelle en consigne opérationnelle. Le professionnel doit savoir s'il attend

une synthèse, un plan, une reformulation, un argumentaire, une liste de points de vigilance, une adaptation du niveau de langage, une aide à la structuration d'un atelier, une recherche de solutions ou une préparation de discussion. Une demande vague produit souvent un résultat standard. Une demande trop fermée peut enfermer l'outil dans une réponse peu exploitable. La compétence consiste à construire une consigne assez précise pour orienter la sortie, assez ouverte pour obtenir des pistes utiles.

Cette compétence transforme la préparation du travail. Là où le professionnel commençait auparavant par rédiger lui-même, il commence parfois par formuler un objectif à l'outil. Cette étape demande une capacité d'abstraction. Il faut sortir de la situation immédiate, identifier le problème professionnel, choisir un format de sortie, anticiper l'usage qui sera fait de la réponse. Le conseiller ne demande pas seulement "un bilan" ou "un CV". Il précise le destinataire, le niveau de langage, le type d'expérience à valoriser, la prudence à conserver, les éléments à éviter. Le professionnel du handicap ne demande pas seulement "des arguments pour une entreprise". Il précise le rôle du dispositif, la sensibilité de la relation, le registre attendu par un interlocuteur RH, les objections probables.

C. Recevoir les réponses comme des hypothèses de travail

Une troisième compétence est la vérification des réponses faites par l'IA. Les professionnels interrogés reviennent régulièrement sur l'idée qu'une réponse générée par IA doit être contrôlée. Elle peut être inexacte, incomplète, trop générale, mal orientée, trop catégorique ou simplement décalée par rapport au contexte. Le risque tient à la crédibilité formelle de la réponse. Un texte fluide, bien ordonné, avec un vocabulaire professionnel, peut donner une impression de fiabilité. Cette impression peut masquer des erreurs ou des approximations.

Un interlocuteur du champ du handicap insiste sur cette faiblesse collective, ce que l'ordinateur affiche tend spontanément à être perçu comme vrai. Il faut apprendre à vérifier l'information qui apparaît à l'écran, puis à vérifier aussi la qualité de la commande initiale. Cette remarque vaut pour les publics, mais elle vaut aussi pour les professionnels. Les mêmes compétences critiques sont attendues à savoir comprendre le fonctionnement minimal de l'outil, poser correctement la demande, contrôler la réponse.

Dans les métiers, vérifier ne signifie pas seulement contrôler une donnée factuelle. Il faut aussi vérifier la pertinence professionnelle. Une réponse peut être factuellement correcte et professionnellement faible. Elle peut proposer une solution existante mais inadaptée à la personne. Elle peut formuler une compétence plausible mais non observée. Elle peut produire un bilan cohérent mais trop éloigné de la réalité du parcours. Elle peut donner un argumentaire efficace mais risqué pour la relation avec l'employeur. La vérification porte donc sur plusieurs niveaux, exactitude, cohérence, confidentialité, tonalité, adéquation au destinataire, fidélité au réel.

Dans le champ du handicap, vérifier demande souvent de revenir au poste,

au contexte, aux restrictions, aux marges d'aménagement. Une suggestion de compensation doit être confrontée à l'environnement de travail. Une formulation sur une situation de handicap doit être relue avec prudence. Une consigne adaptée doit être testée au regard des capacités effectives de la personne et de ses conditions d'apprentissage. Les outils peuvent accélérer la recherche, mais ils ne remplacent pas l'observation.

Dans l'IAE, la vérification se concentre davantage sur l'ancrage des formulations. Les compétences proposées par l'IA doivent être reliées à des situations de travail réelles. Les bilans doivent restituer des progressions observées. Les synthèses destinées aux financeurs doivent éviter les formulations standard qui donnent une image trop homogène des parcours. Le professionnel doit savoir reconnaître les textes qui satisfont la forme sans satisfaire le métier.

D. Conserver des productions personnalisées

Une quatrième compétence est la personnalisation, elle constitue sans doute l'un des points les plus importants pour les métiers. Nous l'avons indiqué, l'IA produit facilement des textes corrects, structurés, fluides. Elle tend aussi à ramener les situations à des formes comparables, traitables et homogènes. Cette tendance entre en tension avec un métier attaché à la singularité des parcours et des situations. Les matériaux disponibles soulignent clairement cette tension entre standardisation et individualisation, l'IA donne accès à des contenus et formats efficaces, tandis que l'accompagnement reste lié à la particularité des situations, notamment dans le champ du handicap où les professionnels insistent sur la prise en compte des cas singuliers.

E. Arbitrer les productions à reprendre, corriger ou écarter

Une cinquième compétence est l'arbitrage. Elle rassemble les précédentes et les met en décision. Le professionnel ne se contente pas de produire ou de vérifier. Il choisit les productions de l'IA qui méritent d'être conservées, transformées ou rejetées. Cet arbitrage est parfois rapide, presque intuitif. Il peut aussi demander une discussion avec un collègue, un responsable, un encadrant, un partenaire. Plus les usages se développent, plus cette compétence devra être collective.

Cette compétence devient particulièrement importante lorsque les organisations avancent sans doctrine stabilisée sur l'IA. Les matériaux montrent que les professionnels doivent parfois choisir seuls, avec des règles implicites ou locales. Ils craignent de mal faire, d'utiliser trop l'outil, de ne pas assez l'utiliser, ou d'être critiqués différemment selon les interlocuteurs. L'arbitrage individuel devient alors source de fragilité. Il doit progressivement être soutenu par des repères collectifs.

Dans le champ du handicap, l'arbitrage concerne souvent la frontière entre aide à l'analyse et décision professionnelle. Une solution de compensation proposée par l'IA peut être gardée comme piste, mais écartée après observation du poste. Un argumentaire peut être repris, mais son ton ajusté. Un support d'accessibilité peut être testé, puis modifié à partir du retour des personnes concernées. L'arbitrage protège la situation contre les réponses trop rapides.

Dans l'IAE, il concerne davantage la frontière entre aide à la formalisation et

écriture du parcours. Une proposition de compétence peut être conservée si elle est observable. Une phrase de bilan peut être corrigée si elle survalorise. Une synthèse peut être écartée si elle perd les nuances. Un reporting automatisé peut être complété par une analyse qualitative. L'arbitrage protège le parcours contre les récits trop lisses.

F. Des compétences spécifiques dans le champ du handicap

Les compétences communes prennent, dans le champ du handicap, une coloration particulière. La première tient au raisonnement en termes de compensation. Le professionnel doit savoir partir des conséquences concrètes du handicap sur l'activité, puis identifier des aménagements possibles. L'IA peut aider à élargir les pistes, mais le raisonnement professionnel reste structuré par la relation entre personne, poste, environnement et ressources disponibles.

La deuxième compétence concerne l'analyse des situations de travail. Elle suppose d'observer, d'interroger, de comprendre les gestes, les rythmes, les contraintes, les interactions et les marges d'adaptation. Cette compétence n'est pas déductible d'une base d'informations. Elle se construit dans l'enquête. L'IA peut préparer cette enquête, l'enrichir, l'outiller. Elle ne fournit pas la lecture située du poste.

La troisième compétence relève de la médiation avec l'employeur. Les professionnels doivent traduire une situation de handicap dans un registre compatible avec les préoccupations de l'entreprise, organisation, sécurité, productivité, collectif de travail, responsabilité, politique RH. Le cas de l'argumentaire préparé face à une grande entreprise montre que l'IA peut soutenir cette traduction. La professionnelle reste responsable de la relation, du ton et de la stratégie d'échange.

La quatrième compétence porte sur l'accessibilité des supports. Les outils d'IA peuvent simplifier, reformuler, adapter, générer des consignes ou des formats plus lisibles. Les professionnels doivent connaître les besoins cognitifs, sensoriels, linguistiques ou organisationnels auxquels ces supports répondent. Ils doivent aussi vérifier que la simplification ne trahit pas le sens. Les matériaux relatifs aux contenus accessibles montrent que les professionnels sont de plus en plus attendus sur leur capacité à produire, sélectionner ou adapter des contenus compréhensibles, avec une logique de conception dès l'origine plutôt que de compensation a posteriori.

ZOOM Étude de cas

Produire des contenus accessibles

Une structure importante du handicap a développé un outil d'aide à la production de contenus en Facile à lire et à comprendre. Le projet répond à un problème très concret, les professionnels, établissements, administrations ou associations doivent rendre accessibles des informations de plus en plus nombreuses, mais disposent rarement d'outils permettant de faciliter cette transcription. L'outil repère les mots complexes, les tournures difficiles, propose des reformulations, donne accès à une

banque collaborative de termes traduits et permet d'associer des images lorsque les difficultés de compréhension sont importantes.

Le cas est intéressant pour le métier. Il ne s'agit pas seulement de simplifier des textes. Les professionnels doivent apprendre à produire une information compréhensible sans l'appauvrir. Un courrier administratif, un règlement intérieur, une information sur les droits, une consigne de sécurité, une offre d'emploi ou une procédure interne peuvent être rendus plus lisibles. Le sens doit rester exact. La simplification demande donc une compétence de traduction.

L'outil déplace la responsabilité des professionnels. Ils deviennent capables de produire plus rapidement des contenus accessibles, mais ils doivent vérifier que la reformulation ne transforme pas le message. Ils doivent aussi décider du bon niveau de simplification, choisir les images pertinentes, repérer les formulations qui restent trop abstraites, associer les personnes concernées lorsque c'est nécessaire.

G. Des compétences spécifiques dans le champ de l'IAE

Dans l'IAE, les compétences spécifiques s'organisent autour de la formalisation des parcours, de l'ingénierie d'accompagnement et du rendu compte. La première compétence consiste à transformer une expérience de travail en compétence reconnue. Cette opération demande de partir d'observations, de gestes, de situations productives et de progressions parfois modestes. L'IA peut proposer un vocabulaire. Le professionnel doit garantir que ce vocabulaire correspond à ce qui a été vécu et observé.

La deuxième compétence concerne l'ingénierie de parcours. Les professionnels doivent organiser des étapes, construire des supports, préparer des séquences, adapter des contenus aux niveaux et aux besoins, articuler accompagnement social et activité productive. L'IA peut aider à générer des idées, des trames et des exercices. Le conseiller ou l'encadrant technique doit reconstruire ces propositions à partir du contexte réel de la structure, des publics, du temps disponible et des objectifs du parcours.

La troisième compétence concerne le reporting qualitatif. Les structures d'IAE doivent rendre compte de leur activité sans réduire l'accompagnement aux indicateurs les plus visibles. L'IA peut aider à rassembler, structurer et synthétiser les données. Les professionnels doivent interpréter les trajectoires, expliquer les ruptures, reconnaître les progressions intermédiaires, relier les résultats aux conditions d'accompagnement. Cette compétence sera d'autant plus importante que les outils de suivi deviendront plus intégrés aux organisations.

La quatrième compétence tient à la coordination interne. L'IA peut favoriser une circulation plus rapide des informations entre direction, accompagnement, encadrement technique et administratif. Cette circulation doit soutenir le dialogue professionnel. Les données produites doivent servir à discuter des situations, pas seulement à alimenter des tableaux. Le métier d'accompagnement en IAE garde une dimension collective forte. L'IA modifie

les supports de cette coopération; elle n'en fixe pas à elle seule la qualité.

6. Des postures professionnelles à ajuster

L'IA transforme les postures professionnelles en modifiant la manière dont les professionnels se tiennent dans leur activité. Le changement ne se limite pas aux compétences techniques. Il touche la place occupée dans la relation, la manière de préparer une interaction, le rapport aux écrits, le degré de distance avec les productions documentaires, la capacité à assumer un arbitrage et la façon de rendre compte du travail réalisé. Dans les métiers, une posture professionnelle se construit à partir d'un équilibre fragile, soutenir sans décider à la place, formaliser sans enfermer, orienter sans imposer, traduire sans trahir, sécuriser sans neutraliser la singularité des situations.

L'IA introduit une matière nouvelle dans le travail, des formulations, des hypothèses, des plans, des synthèses, des argumentaires, des supports. Le professionnel doit apprendre à se situer face à cette matière. Il peut s'y appuyer, la corriger, la discuter, l'écarter, la transformer en ressource pour la relation. Ce positionnement engage une posture nouvelle moins centrée sur la production intégrale d'un contenu, davantage centrée sur la médiation, la reprise, la traduction et la garantie du sens.

A. Une posture davantage médiatrice

Dans le champ du handicap, la posture médiatrice est particulièrement visible dans les situations d'emploi accompagné. La job coach intervient auprès de la personne, mais aussi auprès de l'employeur, dans l'environnement de vie ou de travail, pour éviter les ruptures, prévenir les incompréhensions liées au handicap et ajuster les moyens de compensation. Elle se décrit comme un tiers. Cette position donne à l'IA le rôle de préparer, organiser, traduire, renforcer la capacité à tenir une interaction professionnelle complexe.

Le cas de l'argumentaire préparé face à une grande entreprise montre cette évolution. La professionnelle connaît son métier et la valeur ajoutée de son intervention. L'IA l'aide à construire un langage d'adresse. Elle reformule l'expertise d'accompagnement dans un registre plus audible par une responsable RH, anticipe les objections possibles, donne une structure à la réponse. La posture professionnelle se renforce parce que la professionnelle peut mieux défendre sa place dans une interaction asymétrique.

La médiation prend une autre forme dans le maintien dans l'emploi. Le professionnel reçoit des informations, observe un poste, échange avec le médecin du travail, discute avec l'employeur, apprécie les conséquences concrètes d'une restriction sur l'activité. L'IA peut aider à explorer des moyens de compensation ou à traduire une offre en contraintes potentielles. Dans un cas d'expérimentation, les conseillers recueillent les limitations et capacités fonctionnelles, puis l'outil traduit le texte d'une offre en contraintes du poste, à titre indicatif, à partir de documents de référence et de fiches repères

handicap. La posture du conseiller consiste alors à faire le lien entre une analyse automatisée indicative et la réalité de la situation.

Dans l'IAE, la posture médiatrice se construit autour des parcours. L'IA peut aider à formaliser des compétences, préparer un CV, structurer un bilan, produire une synthèse ou organiser un support d'atelier. Le conseiller doit faire circuler cette production entre plusieurs exigences, le document doit être lisible pour un partenaire, crédible pour un employeur, fidèle à l'expérience de la personne, utile pour la suite du parcours. Le matériau disponible insiste sur ce point, l'usage de l'IA autour du CV ou de la lettre de motivation garde sa valeur lorsque le travail d'accompagnement aide la personne à reconnaître son parcours et à identifier les compétences qui peuvent être formalisées.

La posture médiatrice du conseiller IAE consiste alors à maintenir la relation entre le document et l'expérience. L'IA propose des mots, le professionnel s'assure que ces mots peuvent être portés, expliqués, assumés. Il évite que le langage professionnel fabriqué par l'outil reste extérieur à la personne. La médiation ne se limite donc pas à la correction du texte; elle transforme le texte en support de discussion, de reconnaissance et de projection.

B. Une posture réflexive pour expliciter les critères du bon accompagnement

L'IA oblige les professionnels à expliciter des critères qui restaient souvent implicites. Lorsqu'un outil produit une synthèse, un bilan ou une formulation, il faut dire ce qui convient et ce qui ne convient pas. Cette opération paraît simple. Elle demande en réalité une définition située du travail bien fait. Qu'est-ce qu'un bilan juste ? Qu'est-ce qu'un argumentaire adapté ? Qu'est-ce qu'une formulation respectueuse ? Qu'est-ce qu'un support accessible ? Qu'est-ce qu'une compétence réellement transférable ? Qu'est-ce qu'une réponse exploitable face à un employeur ou un financeur ?

La posture réflexive se construit dans cet effort d'explicitation. Le professionnel doit mettre des mots sur ses propres critères. Il doit parfois les discuter avec ses collègues, les confronter à une direction, les ajuster à un cadre déontologique ou réglementaire. L'IA rend cette discussion plus nécessaire parce qu'elle produit des contenus qui peuvent être satisfaisants sur le plan formel, tout en restant faibles du point de vue métier.

Dans le champ du handicap, cette réflexivité porte souvent sur la singularité. Les professionnels interrogés insistent sur la nécessité de concevoir des outils capables de prendre en compte les cas particuliers, sans reconduire des normes implicites d'aptitude ou de comportement. Cette exigence transforme la posture. Le professionnel doit repérer ce que l'outil généralise trop vite. Il doit maintenir une attention aux effets concrets du handicap dans une situation donnée, au rapport de la personne à son environnement, au degré réel d'autonomie, à la possibilité d'un aménagement acceptable.

Dans l'IAE, la réflexivité porte davantage sur la frontière entre formalisation et accompagnement. Un conseiller peut obtenir rapidement une lettre, un

CV ou une synthèse. Il doit décider si le document sert le cheminement. La question professionnelle devient, cette production aide-t-elle la personne à comprendre son parcours, à identifier ses acquis, à se projeter, à dialoguer avec un employeur ? Un texte très bien construit peut rester faible s'il ne soutient aucune appropriation. Le conseiller doit alors expliciter une règle de métier, la qualité d'un livrable dépend du processus qu'il rend possible.

La posture réflexive transforme aussi le rapport aux outils de pilotage. Dans l'IAE, les bilans, données de suivi et reportings peuvent être produits ou structurés plus rapidement. Les professionnels doivent maintenir une lecture qualitative des parcours. Ils doivent pouvoir expliquer ce que les indicateurs ne disent pas seuls, une progression intermédiaire, une rupture évitée, une stabilisation fragile, une difficulté sociale qui pèse sur l'activité. L'IA peut aider à rendre compte. La posture professionnelle consiste à garder une capacité d'interprétation face aux formats de preuve.

C. Une posture de vigilance face au lissage du réel

L'IA produit souvent des textes fluides, ordonnés, grammaticalement corrects, parfois convaincants. Cette qualité formelle peut masquer une perte de justesse. Dans les métiers, la justesse d'un écrit tient, nous l'avons rappelé, à sa capacité à conserver les tensions de la situation. Maintenir la vigilance sur ce point constitue une posture professionnelle à part entière.

Elle demande de résister à la séduction du texte bien fait. Un écrit trop fluide peut produire une fausse impression de maîtrise. Il peut rendre une situation plus stable qu'elle ne l'est, plus cohérente, plus linéaire. Dans le handicap, ce lissage peut effacer la variabilité des troubles, la fatigue, les incompréhensions possibles, les fragilités dans la relation employeur, les ajustements informels qui permettent réellement de tenir le poste. Dans l'IAE, il peut transformer un parcours heurté en trajectoire trop ordonnée, gommer les ruptures, réduire les micro-progrès, produire une valorisation trop standardisée des compétences.

La vigilance porte aussi sur les mots. La même professionnelle indique que l'IA peut modifier un vocabulaire, déplacer un champ lexical, utiliser des termes qui influencent ensuite tout le texte. Le problème n'est pas seulement stylistique. Dans un écrit d'accompagnement, les mots orientent la lecture de la situation. Parler de "frein", de "limitation", de "capacité", de "fragilité", de "besoin", de "progression", de "risque" ou de "autonomie" n'a pas les mêmes effets. Le professionnel doit donc contrôler le vocabulaire parce qu'il engage une représentation de la personne et de son parcours.

Dans le handicap, la vigilance face au lissage s'exerce dans la relation aux partenaires. Un argumentaire adressé à une entreprise doit être suffisamment clair, mais il doit conserver la complexité de l'intervention. Le professionnel doit expliquer une situation sans réduire la personne à son handicap, défendre une adaptation sans placer l'employeur en accusation, formuler un besoin sans le rendre excessivement rigide. L'IA peut proposer des phrases efficaces. Le professionnel ajuste l'effet relationnel de ces phrases.

Dans l'IAE, la vigilance s'exerce dans la formalisation des parcours. Les bilans et supports doivent rendre compte de la progression sans fabriquer une cohérence artificielle. Les professionnels savent que l'insertion se construit souvent par essais, retours, décrochages, reprises. Un document destiné à un financeur ou à un employeur doit être lisible. Il doit aussi rester fidèle au rythme réel du parcours. Cette tension donne au conseiller une posture d'écriture très particulière, il doit rendre le parcours compréhensible sans le rendre trop simple.

D. Une posture de tiers face aux productions techniques

L'IA introduit un tiers technique dans le travail d'accompagnement. Ce tiers produit des propositions, organise des informations, formule des phrases, suggère des solutions. Le professionnel doit apprendre à être le tiers de ce tiers. Il se place entre la sortie de l'outil et la situation professionnelle. Il contrôle la traduction. Il sécurise le passage. Il décide du degré d'intégration de la production dans l'activité.

Cette posture s'observe dans plusieurs situations. Dans le handicap, le professionnel devient tiers entre une proposition technique de compensation et la réalité du poste. Il devient tiers entre un argumentaire généré et la relation avec l'employeur. Il devient tiers entre un support accessible et la compréhension effective de la personne. Dans l'IAE, il devient tiers entre une formulation de compétence et l'expérience vécue, entre un bilan généré et la réalité du parcours, entre un reporting structuré et le travail d'accompagnement invisible.

Cette posture de tiers demande une distance active. Certains professionnels l'expriment dans leur rapport même à l'outil. Une professionnelle dit éviter de personnaliser l'IA, de lui parler comme à une personne, afin de maintenir une frontière claire avec l'outil. Ce détail a une portée professionnelle. Elle cherche à préserver une distance, à empêcher que l'outil prenne une place relationnelle indue, à le maintenir dans son statut de support.

Cette distance protège la responsabilité. Le professionnel ne peut pas déléguer à l'outil l'effet d'un écrit, d'une proposition ou d'une décision. Il reste celui qui engage son nom, sa structure, sa relation au partenaire et son accompagnement. La posture de tiers technique implique donc une éthique de la reprise. L'IA produit. Le professionnel répond de l'usage.

7. Identités professionnelles et tensions morales

L'IA travaille les identités professionnelles parce qu'elle touche à la manière dont les professionnels se représentent leur utilité, leur valeur et leur responsabilité. Dans les métiers, la professionnalité tient à une manière d'être en relation, de comprendre des situations singulières, de choisir les mots justes, de préserver une confiance, de soutenir un parcours sans l'écraser sous un format. L'IA intervient précisément dans ces zones, elle écrit, reformule,

synthétise, propose, structure, argumente. Elle entre donc dans des gestes qui contribuent à définir ce qu'un professionnel considère comme son métier.

A. Le sentiment de tricher ou de perdre une part du métier

Un des matériaux les plus parlants vient d'une professionnelle du champ du handicap. Elle explique qu'au départ l'usage de l'IA lui donnait le sentiment d'usurper, de se faciliter la tâche, de faire quelque chose de "trop facile". Plus loin dans l'entretien, elle parle même de l'impression de "fauter" lorsqu'elle recourt à l'outil, avant d'ajouter qu'un cadre reconnu et une formation pourraient légitimer cet usage. Cette formulation a une portée importante. Elle montre que l'IA n'entre pas dans le métier comme un simple outil de productivité. Elle touche une économie morale du travail.

Dans les métiers relationnels, le temps passé à préparer, à écrire, à chercher les bons mots, à reprendre une formulation, à mettre en forme un bilan ou un support fait partie de l'engagement professionnel. Même lorsque ces tâches sont jugées lourdes, elles restent associées à une forme de sérieux. L'écrit produit par le professionnel porte sa manière de comprendre la situation. La préparation d'un atelier engage sa connaissance du public. Un argumentaire exprime sa capacité à défendre une intervention. Lorsque l'IA prend en charge une partie de cette production, certains professionnels peuvent éprouver un doute sur la valeur de leur propre contribution.

Dans le champ du handicap, cette tension porte souvent sur la personnalisation. La professionnelle qui évoque le sentiment de faute insiste aussi sur le besoin de garder une distance avec l'outil, de ne pas le personnifier, de l'utiliser comme un support parmi d'autres, l'humain, le réseau, les livres, l'expérience. Ce positionnement protège son identité professionnelle. Elle accepte l'aide de l'IA, mais refuse que l'outil devienne un substitut symbolique à son jugement. L'IA renforce sa réflexion, ouvre des pistes, sécurise parfois une orientation; elle reste extérieure au cœur du métier.

Cette tension appelle un cadrage organisationnel. Les professionnels ont besoin d'entendre que l'usage de l'IA peut être légitime lorsqu'il reste adossé à un travail de reprise, de validation et d'ajustement. Ils ont aussi besoin de repères sur les usages qui fragilisent le métier. Une formation technique ne suffira pas. Il faut ouvrir un débat sur la valeur professionnelle de ces usages, ce que l'IA peut alléger, ce qu'elle peut préparer, ce qu'elle ne doit pas confisquer.

B. Une pression nouvelle à produire une réponse

L'IA ne produit pas seulement un gain de temps; elle modifie les attentes que les professionnels peuvent avoir vis-à-vis d'eux-mêmes. Une professionnelle du champ du handicap formule très clairement cette pression, avec l'IA, elle a le sentiment de ne plus avoir d'excuse pour ne pas donner une réponse. L'outil ajoute une exigence. Il crée la possibilité de répondre, donc la tentation de devoir répondre. Elle décrit cette pression comme violente, parce qu'elle impose une réponse "quoi qu'il se passe".

Les discours sur l'IA insistent souvent sur l'allègement de la charge de travail. Le terrain montre une dynamique plus ambivalente. Lorsque la production devient plus facile, la norme de disponibilité peut augmenter. Un écrit peut être attendu plus vite. Une recherche peut être faite immédiatement. Une synthèse peut être produite sans délai apparent. Le professionnel peut intégrer cette exigence avant même que l'organisation ne la formule explicitement. L'outil agit alors comme un accélérateur intériorisé.

C. Des clivages nouveaux dans les collectifs professionnels

L'IA introduit des différences de pratiques au sein des équipes. Certains professionnels s'en saisissent rapidement, testent, échangent entre collègues, construisent leurs propres règles. D'autres restent prudents, réticents ou hostiles. Une professionnelle décrit cette tension de manière très concrète, il existe désormais deux écoles, entre ceux qui utilisent l'IA et soulignent le temps gagné, et ceux qui ne l'utilisent pas ou revendiquent de ne pas l'utiliser. Ce clivage n'est pas seulement technique. Il porte sur la conception du bon professionnel.

L'absence de doctrine collective laisse ces questions à la charge des individus. Les matériaux soulignent cette incertitude, beaucoup de professionnels avancent avec des règles locales, implicites, en construction; certains craignent de trop utiliser l'outil, de ne pas assez l'utiliser, ou d'être critiqués selon des critères contradictoires. Cette situation favorise les usages cachés, les prudences excessives ou les appropriations désordonnées. Elle peut aussi empêcher le collectif de tirer parti des expérimentations les plus intéressantes.

D. Entre recentrage sur le cœur du métier et risque de déqualification symbolique

L'IA porte la promesse d'alléger les tâches administratives et redonner du temps à ce qui fait sens. Plusieurs acteurs évoquent cette possibilité. Dans des métiers saturés d'écrits, de procédures, de reporting et de coordination, l'idée de réduire certaines tâches répétitives est attractive. Elle rejoint une attente ancienne des professionnels, retrouver du temps pour l'accompagnement, l'écoute, l'analyse, la relation avec les partenaires, la préparation fine des situations.

Cette promesse doit être prise au sérieux. Dans l'IAE, des structures en tension peuvent utiliser l'IA pour absorber une part de la charge administrative et préserver du temps d'accompagnement. Dans le handicap, l'outil peut aider à préparer plus efficacement une recherche de compensation ou une interaction avec un employeur. L'IA peut donc soutenir une revalorisation du métier, lorsque le temps libéré retourne vers l'analyse, la relation et la qualité de l'accompagnement.

Le risque de déqualification symbolique apparaît lorsque l'IA conduit à considérer que certaines dimensions du métier sont finalement simples à produire. Si un outil rédige un bilan, structure un parcours, prépare un support, propose un argumentaire, l'organisation peut sous-estimer le travail de reprise

qui rend ces productions pertinentes. Le métier risque alors d'être réduit à ses outputs visibles. Le matériau de cadrage souligne cette inquiétude, ce qui est facilement automatisable — produire un document, structurer une information, formuler un diagnostic — peut devenir la partie la plus objectivable du métier, au risque de masquer d'autres dimensions centrales.

Ce risque se manifeste différemment selon les champs. Dans le handicap, la déqualification symbolique peut toucher l'analyse située. Si l'IA propose des pistes de compensation, on peut oublier le travail d'observation, de dialogue, d'ajustement et de suivi qui permet de juger leur pertinence. Si elle formule un argumentaire employeur, on peut sous-estimer la compétence relationnelle qui consiste à choisir le bon moment, le bon ton, le bon degré d'insistance. Dans l'IAE, la déqualification peut toucher le travail de reconnaissance des compétences. Si un CV ou un bilan est rapidement produit, on peut perdre de vue le temps nécessaire pour que la personne comprenne, valide et s'approprie ce qui est écrit.

E. La responsabilité professionnelle face à l'outil

L'IA modifie aussi le rapport à la responsabilité. Les professionnels comprennent qu'ils restent responsables de ce qu'ils produisent avec l'outil. Cette responsabilité peut être vécue comme un accroissement de vigilance. Des professionnelles interrogées évoquent la vérification des sources, la prudence, les risques psychologiques ou psychosociaux possibles lorsque l'outil est mal utilisé dans des situations sensibles.

Dans le champ du handicap, la responsabilité porte sur des informations souvent sensibles. Les professionnels doivent protéger les données liées à la santé, au handicap, aux capacités fonctionnelles, aux aménagements et aux relations avec l'employeur. Ils doivent aussi anticiper l'effet des mots sur la personne et sur les partenaires. Une formulation peut soutenir une compensation ou créer une représentation stigmatisante. Un argumentaire peut ouvrir une coopération ou durcir une relation. L'IA demande donc une responsabilité d'usage, mais aussi une responsabilité de traduction.

Dans l'IAE, la responsabilité porte sur la fidélité au parcours. Les professionnels doivent éviter les formulations qui survalorisent, simplifient ou standardisent. Ils doivent aussi garantir que les données de suivi et les bilans produits avec l'aide de l'IA restent interprétables. Une trajectoire d'insertion ne se comprend pas seulement par des indicateurs. Elle demande une narration professionnelle, capable d'expliquer les ruptures, les reprises, les avancées partielles et les conditions de progression.

F. L'IA comme révélateur des tensions déjà présentes dans les métiers

L'IA intensifie des tensions qui traversaient déjà les métiers. Les professionnels devaient déjà arbitrer entre temps relationnel et temps administratif, entre personnalisation et exigences de standardisation, entre qualité de l'accompagnement et pression de reporting, entre singularité des situations

et cadres de financement. L'IA rend ces contradictions plus visibles.

La tension entre accélération et prudence devient plus forte. Les outils permettent d'aller vite; les situations demandent parfois de ralentir. La tension entre formalisation et relation se renforce. Les outils produisent des documents; le métier demande un cheminement. La tension entre homogénéisation et singularité devient plus tangible. Les outils standardisent; les professionnels personnalisent. La tension entre autonomie individuelle et doctrine collective se durcit. Les usages se développent rapidement; les repères institutionnels arrivent plus lentement.

8. Conditions d'appropriation organisationnelle

L'appropriation de l'IA ne peut pas reposer seulement sur l'agilité individuelle des professionnels. Les usages observés montrent des initiatives personnelles, des apprentissages sur le tas, des tests entre collègues, des bricolages à partir d'outils gratuits ou d'accès non stabilisés. Cette dynamique a une valeur. Elle révèle une capacité d'expérimentation et une attention concrète aux besoins du travail. Elle produit aussi des écarts importants entre professionnels, entre structures et parfois entre services d'une même organisation. Certains utilisent déjà l'IA pour préparer, rédiger, reformuler, chercher des solutions ou structurer des suivis. D'autres restent à distance, faute de cadre, de formation, d'outil sécurisé ou de légitimité perçue.

Cette appropriation doit rester située. Dans le champ du handicap, les usages utiles ne sont pas exactement ceux de l'IAE. Les professionnels du handicap ont besoin d'outils et de repères pour rechercher des moyens de compensation, adapter des supports, préparer une médiation avec un employeur, analyser une situation de travail ou produire des écrits personnalisés. Les professionnels de l'IAE ont besoin de repères pour formaliser des parcours, valoriser des compétences, préparer des séquences d'accompagnement, produire des bilans, organiser des données de suivi et rendre compte aux financeurs. Les formations et les règles doivent partir de ces différences. Une doctrine trop générale resterait éloignée du travail réel.

ZOOM Étude de cas

Passer de l'usage individuel à une règle collective de métier

Dans une structure du champ du handicap, une professionnelle décrit un usage très personnel de l'IA. Elle s'est approprié l'outil sur le tas, par échanges avec des collègues, sans formation structurée. Elle reconnaît son utilité, mais indique avoir d'abord eu le sentiment de s'autoriser une facilité excessive, presque de "fauter". Elle identifie aussi un clivage émergent entre professionnels, ceux qui utilisent l'IA et soulignent le temps gagné, et ceux qui ne l'utilisent pas ou revendiquent leur distance.

Ce cas dépasse la situation individuelle. Il montre ce qui se produit lorsque les usages se développent avant le cadre collectif. L'IA devient un objet moral, certains y voient un appui légitime au métier, d'autres une délégation suspecte. Le débat porte alors sur la figure du bon professionnel. . Est-il plus professionnel

d'utiliser l'IA pour gagner du temps et mieux préparer son accompagnement ? Ou de s'en tenir à une production entièrement personnelle pour préserver l'engagement dans l'écrit ?

La professionnelle formule elle-même une piste de résolution, formation, cadrage, reconnaissance de l'usage. Un outil intégré et assumé par l'organisation permettrait de sortir de l'usage caché ou hésitant. Il donnerait aux équipes un espace pour discuter des limites, des données à protéger, des écrits concernés, des relectures nécessaires, des situations dans lesquelles l'IA apporte une vraie valeur.

A. Former au métier augmenté, pas seulement à l'outil

La formation constitue la première condition d'appropriation. Les professionnels interrogés formulent ce besoin de manière très directe. Une professionnelle du champ du handicap, après avoir décrit ses usages individuels et les tensions qu'ils suscitent, indique qu'une formation l'aiderait à mieux jouer son rôle face à ces outils. Elle ajoute qu'une intégration reconnue de l'IA dans les outils de travail permettrait de légitimer les usages, de sortir du sentiment de faute et de réduire les tensions entre professionnels utilisateurs et non-utilisateurs.

Cette demande ne porte pas seulement sur la prise en main technique. Elle vise une reconnaissance professionnelle. Se former, dans ce contexte, signifie comprendre ce que l'on a le droit de faire, ce que l'on doit éviter, comment protéger les données, comment relire, comment adapter, comment conserver une distance avec l'outil. La formation doit donc être conçue comme une formation au métier augmenté. Elle doit partir des tâches réelles, rédiger un bilan, préparer une séquence, adapter un support, construire un argumentaire, rechercher une compensation, produire une synthèse pour un financeur. Chaque situation doit être travaillée avec ses critères de qualité, ses risques et ses limites.

Dans le champ du handicap, une formation utile devrait inclure des cas d'usage très concrets. Par exemple, préparer une discussion avec un employeur sans exposer de données sensibles; rechercher des pistes de compensation en distinguant exploration et décision; adapter un support à une difficulté cognitive ou linguistique; relire un écrit pour éviter les formulations stigmatisantes; préserver la confidentialité dans des situations où les informations de santé ou de handicap sont centrales. Les outils d'IA peuvent soutenir ces activités, mais la formation doit rappeler que l'analyse de situation, l'observation du poste, la relation avec l'employeur et la personnalisation restent des compétences professionnelles de premier rang.

Dans l'IAE, la formation doit porter sur d'autres situations : transformer des observations de terrain en compétences formulées; préparer des supports d'atelier adaptés à des niveaux hétérogènes; produire un bilan de parcours sans standardiser la trajectoire; organiser les données de suivi; expliquer un écart entre objectifs et résultats; préserver la cohérence entre l'écrit produit et l'expérience réellement vécue. L'enjeu n'est pas de former les conseillers

à "faire écrire" l'IA. Il est de les former à utiliser une production automatisée comme support d'accompagnement, de discussion et de formalisation.

B. Construire des repères collectifs de qualité

La deuxième condition d'appropriation concerne les repères collectifs. Les usages individuels se développent plus vite que les règles partagées. Cette situation nourrit des incertitudes. Des professionnels utilisent l'IA sans toujours savoir si l'organisation l'autorise vraiment. D'autres renoncent à des usages utiles par prudence. Certains corrigent fortement les productions. D'autres peuvent être tentés de reprendre des textes trop rapidement. Les pratiques deviennent hétérogènes. Les matériaux soulignent cette incertitude sur les bonnes pratiques, avec des règles locales, implicites et encore peu stabilisées.

Les structures doivent donc construire des repères simples, opérationnels et discutables. Ces repères ne doivent pas prendre la forme d'un guide abstrait déconnecté des situations. Ils doivent répondre à des questions de travail. Quels écrits peuvent être préparés avec l'aide de l'IA ? Quelles données sont strictement exclues ? Quelles productions doivent être relues par un pair ou un responsable ? Quels cas d'usage sont considérés comme légitimes dans l'accompagnement ? Quels usages demandent une validation préalable ? Comment signaler l'usage de l'outil dans un document interne ? Comment garantir que l'écrit final reste personnalisé ?

Dans le champ du handicap, les repères doivent être particulièrement stricts sur les données sensibles et la personnalisation. Les informations relatives à la santé, au handicap, aux restrictions fonctionnelles, aux aménagements et aux relations de travail appellent un cadre clair. Les professionnels doivent savoir comment anonymiser une situation, quels éléments transformer en catégories générales, quels outils sont autorisés, quelle relecture assurer avant d'utiliser un texte. Ils doivent aussi disposer de critères pour juger une proposition de compensation, adéquation au poste, faisabilité, acceptabilité par la personne, effet sur le collectif, articulation avec les acteurs compétents.

Dans l'IAE, les repères doivent porter sur les parcours et les écrits de suivi. Les structures peuvent définir des règles pour les CV, les lettres, les bilans, les synthèses de parcours, les réponses aux financeurs ou les supports d'ateliers. Un principe peut être posé, les formulations produites par IA doivent toujours être rattachées à des situations observées ou à des informations vérifiées. Une compétence proposée par l'outil doit pouvoir être illustrée. Un bilan généré doit être relu à partir du parcours réel. Un reporting automatisé doit être complété par une lecture qualitative lorsque les indicateurs ne suffisent pas à expliquer la situation.

ZOOM Étude de cas

Homogénéiser l'accompagnement sans effacer les singularités territoriales

Dans une association nationale professionnel des entrepreneurs en situation de handicap, une responsable est chargée de structurer l'accompagnement et la digitalisation. Son objectif est de donner un cadre commun aux équipes sur l'ensemble du territoire. L'organisation développe une application destinée à centraliser les dossiers, suivre les parcours, garder trace des actions proposées, des webinaires suivis, des mises en relation avec des mentors ou des coachs, et plus largement des étapes d'accompagnement.

Ce cas éclaire une dimension organisationnelle du métier. L'outil ne vise pas seulement à produire plus vite. Il cherche à stabiliser un cadre commun d'accompagnement. Dans une structure nationale, la difficulté consiste à garantir une certaine homogénéité sans appauvrir les adaptations locales. Les professionnels doivent partager des informations, suivre des parcours, rendre visibles les actions réalisées, tout en conservant une capacité d'ajustement aux personnes et aux territoires.

Le travail professionnel se déplace vers la coordination. Les professionnels doivent renseigner, qualifier, mettre à jour, interpréter les informations. Les responsables doivent construire des référentiels, des formats communs, des repères de suivi. L'outil devient un support de mémoire collective et de pilotage de l'accompagnement. Il peut sécuriser la continuité des parcours. Il peut aussi imposer des catégories trop rigides si le collectif ne discute pas les critères utilisés.

C. Organiser des espaces de discussion sur les usages

La troisième condition tient aux espaces de discussion. Les formations initiales et les règles écrites ne suffisent pas. Les usages de l'IA évoluent vite, les outils changent, les situations professionnelles résistent aux règles trop générales. Les équipes ont besoin d'espaces réguliers pour analyser les cas, comparer les pratiques, discuter des tensions et ajuster les repères.

Ces espaces peuvent prendre plusieurs formes. Une équipe peut organiser des revues de cas d'usage, un professionnel présente une situation, l'usage de l'IA, le résultat obtenu, les corrections apportées, les questions restées ouvertes. Une structure peut constituer une bibliothèque de prompts métier, mais seulement si elle les relie à des exemples d'usage et à des critères de relecture. Un collectif peut comparer plusieurs versions d'un même écrit pour identifier ce que la reprise professionnelle apporte. Des analyses de pratiques peuvent intégrer explicitement les dilemmes liés à l'IA, jusqu'où utiliser l'outil, comment préserver la relation, comment éviter la standardisation, comment répondre à un collègue réticent.

Dans le champ du handicap, ces espaces doivent permettre de discuter des situations sensibles, recherche de compensation, emploi accompagné, accessibilité des supports, confidentialité, relation avec l'employeur. Les professionnels peuvent y examiner des formulations, des argumentaires, des adaptations, des propositions d'aménagement. Le but est de rendre explicite

le jugement professionnel. Pourquoi telle proposition de l'IA a-t-elle été écartée ? Pourquoi tel vocabulaire est-il problématique ? Quelle information peut être conservée sans exposer la personne ? Quel effet une formulation peut-elle produire sur un employeur ?

Dans l'IAE, ces espaces doivent porter sur les parcours, les compétences et les écrits de suivi. Les professionnels peuvent y travailler des exemples de bilans, de CV, de supports d'atelier, de synthèses pour financeurs ou de tableaux de suivi. Ils peuvent discuter des risques de survalorisation, de standardisation ou d'appauvrissement qualitatif. Ils peuvent aussi identifier les usages qui font réellement gagner du temps et ceux qui déplacent seulement la charge.

D. Sécuriser les outils et éviter les usages clandestins

La quatrième condition concerne les environnements techniques. Les usages individuels reposent parfois sur des outils gratuits, des comptes personnels, des versions non sécurisées ou des accès indirects. Cette situation crée plusieurs risques, exposition de données, inégalité d'accès, dépendance à des pratiques individuelles, difficulté à capitaliser, sentiment de faute ou de bricolage. Une professionnelle du champ du handicap explique utiliser un outil accessible gratuitement, avec des limites, et évoque le besoin d'un cadre reconnu pour légitimer les usages.

Les structures doivent donc fournir des outils compatibles avec les exigences du métier. Cette sécurisation ne signifie pas seulement choisir une solution technique. Elle implique de définir les conditions d'usage, les données autorisées, les modalités d'accès, les traces conservées, les procédures de suppression, les responsabilités de relecture. Dans les champs du handicap et de l'IAE, cette question est centrale parce que les professionnels manipulent des informations sensibles. Le risque ne se limite pas à la conformité réglementaire. Il touche à la confiance. Une personne accompagnée accepte de partager des éléments de parcours, de santé, de handicap ou de situation sociale parce qu'elle fait confiance à la structure. Les usages de l'IA doivent préserver cette relation.

Dans le champ du handicap, la sécurisation concerne particulièrement les données liées au handicap, aux restrictions fonctionnelles, aux aménagements et aux situations de travail. Les professionnels doivent pouvoir travailler à partir de cas anonymisés ou de formulations génériques sans perdre la pertinence de l'analyse. Dans l'IAE, elle concerne les parcours, les freins sociaux, les données de suivi, les bilans et les informations destinées aux partenaires. Les structures doivent définir ce qui peut entrer dans l'outil et ce qui doit rester dans les systèmes internes ou dans l'échange professionnel.

E. Construire une bibliothèque de cas d'usage métier

La cinquième condition consiste à documenter les cas d'usage. Les organisations gagneraient à constituer progressivement une bibliothèque de situations professionnelles dans lesquelles l'IA peut être mobilisée avec un cadre clair. Cette bibliothèque doit éviter le format catalogue abstrait. Chaque

cas d'usage doit préciser la situation de travail, le bénéfice attendu, les données utilisables, les points de vigilance, la forme de relecture, les critères de qualité et les limites.

Dans le champ du handicap, plusieurs cas d'usage peuvent être documentés. Rechercher des pistes de compensation à partir d'une situation anonymisée. Préparer un argumentaire pour une réunion avec un employeur. Adapter un support de sensibilisation. Produire une première trame de bilan en emploi accompagné. Reformuler une consigne pour la rendre plus accessible. Préparer une liste de questions pour analyser un poste. Pour chacun, le cadre doit rappeler que l'observation, la relation et l'analyse professionnelle priment sur la proposition de l'outil.

Dans l'IAE, d'autres cas d'usage peuvent être formalisés. Préparer une séquence d'atelier sur les compétences. Structurer un bilan de parcours à partir de notes validées. Reformuler une expérience en compétence transférable. Produire une synthèse pour un partenaire. Organiser des informations de suivi pour un dialogue de gestion. Préparer un support de français professionnel ou une consigne d'activité. Là encore, la bibliothèque doit indiquer les limites, éviter la survalorisation, vérifier l'appropriation par la personne, préserver la dimension qualitative du parcours, relier chaque compétence à une situation observée.

Cette bibliothèque peut devenir un support de formation. Elle permet de partir du travail réel plutôt que de principes généraux. Elle aide les nouveaux utilisateurs à entrer par des situations concrètes. Elle donne aux professionnels expérimentés un espace pour partager leurs trouvailles et leurs prudences. Elle permet aussi aux directions de voir où l'IA apporte une valeur réelle et où elle déplace simplement la charge.

F. Reconnaître le temps de reprise comme un temps professionnel

La sixième condition est souvent oubliée. Utiliser l'IA correctement prend du temps, il faut formuler la demande, sélectionner les informations, anonymiser, relire, vérifier, reprendre, personnaliser, discuter éventuellement avec un collègue. Ce temps peut être inférieur au temps d'une rédaction intégrale. Il existe néanmoins. Il doit être reconnu comme un temps professionnel.

Les organisations risquent de sous-estimer ce travail parce que la production visible apparaît plus vite. Une synthèse, un bilan, un support ou un argumentaire peuvent être générés rapidement. Le travail de reprise reste moins visible. Or c'est précisément ce travail qui transforme une sortie d'outil en production professionnelle. Les matériaux montrent combien cette reprise est décisive, les professionnels doivent vérifier les informations, corriger le vocabulaire, éviter le lissage, réintroduire les subtilités du terrain, préserver la personnalisation.

Dans le champ du handicap, le temps de reprise permet d'éviter les formulations inadéquates sur une situation sensible, de vérifier une piste de compensation, d'ajuster un argumentaire employeur, de rendre un support

réellement accessible. Dans l'IAE, il permet de rattacher une compétence à une expérience, de préserver les nuances d'un parcours, de relire un bilan au regard de la situation réelle, de compléter un reporting par une analyse qualitative. Ce temps est un temps de qualité. Il ne doit pas être absorbé par une exigence de produire toujours plus vite.

Reconnaître ce temps suppose de l'intégrer dans l'organisation du travail. Les directions peuvent prévoir des temps de relecture, des temps d'échange entre pairs, des modalités de validation pour certains écrits, des espaces de capitalisation. Elles peuvent aussi éviter d'associer mécaniquement l'IA à une augmentation des volumes de production. Le gain de temps doit être réinvesti explicitement. Il peut servir à renforcer la relation, préparer plus finement une situation, mieux coordonner les acteurs, approfondir une analyse, suivre davantage les parcours. Sans cette intention, l'IA risque de devenir un accélérateur de charge.

G. Articuler expérimentation et doctrine

La septième condition concerne la manière de gouverner l'innovation. Les structures doivent permettre l'expérimentation, parce que les usages pertinents émergent souvent du terrain. Les professionnels savent quelles tâches les encombrent, quelles formulations posent problème, quels supports manquent, quelles interactions sont difficiles à préparer. Ils sont bien placés pour identifier les cas d'usage utiles. Cette expérimentation doit être organisée pour éviter la dispersion.

Une méthode possible consiste à partir de petits cas d'usage, limités, évaluables, reliés à une situation de travail précise. Par exemple, dans le handicap, préparer un argumentaire employeur anonymisé; rechercher des pistes de compensation à partir d'un poste type; transformer une consigne en version plus accessible. Dans l'IAE, préparer une trame de bilan; reformuler des observations en compétences; construire un support d'atelier; synthétiser des données de suivi pour une réunion interne. Chaque expérimentation peut être discutée avant généralisation.

Cette articulation entre expérimentation et doctrine demande un pilotage léger mais réel. Trop de contrôle bloquerait l'apprentissage. Trop de liberté ferait reposer les risques sur les individus. Les directions peuvent définir un cadre initial, sélectionner des cas d'usage, organiser des retours d'expérience, ajuster les règles, documenter les réussites et les limites. Ce pilotage doit associer les professionnels de terrain. Une doctrine descendante manquerait les gestes réels qui rendent l'IA utile ou dangereuse.

9. Conclusion

L'IA entre dans les métiers par des tâches qui semblent d'abord ordinaires, rédiger, reformuler, synthétiser, rechercher, préparer, classer, adapter. Ces gestes forment pourtant une part centrale du travail. Ils donnent une forme

aux situations, rendent les parcours lisibles, traduisent des besoins, préparent des décisions, soutiennent des relations avec les employeurs, les partenaires ou les financeurs. C'est pourquoi l'IA ne modifie pas seulement des tâches périphériques. Elle agit sur des zones où se fabrique la professionnalité.

Le premier déplacement concerne l'activité quotidienne. Les professionnels produisent moins souvent à partir d'une page blanche. Ils travaillent davantage à partir d'une matière générée qu'ils doivent cadrer, relire, vérifier, corriger, personnaliser et assumer. L'IA accélère certaines séquences, mais elle ajoute un travail de reprise. Ce travail est parfois discret, presque invisible. Il constitue pourtant le cœur de l'usage professionnel. La qualité ne tient pas au fait qu'un texte soit rapidement disponible. Elle tient à la capacité du professionnel à décider ce qui peut être repris, ce qui doit être transformé, ce qui doit être écarté.

Dans le champ du handicap, ce déplacement prend une forme particulière. L'IA peut aider à rechercher des moyens de compensation, préparer une médiation avec un employeur, adapter des supports, formaliser des consignes, concevoir des environnements plus accessibles. Elle soutient un métier structuré par l'analyse des situations de travail, l'intermédiation et la personnalisation. Le professionnel reste celui qui observe le poste, comprend les conséquences concrètes du handicap, apprécie les marges d'aménagement, ajuste le langage, préserve la relation avec l'employeur et vérifie la pertinence d'une solution. L'IA élargit le répertoire des pistes disponibles. L'expertise métier transforme ces pistes en réponses praticables.

Dans l'IAE, l'IA agit davantage sur la formalisation des parcours, la valorisation des compétences, les écrits de suivi, les supports d'accompagnement, les données de pilotage et le reporting. Elle peut aider les structures à gagner du temps, mieux organiser l'information, produire des bilans plus lisibles, préparer des séquences d'accompagnement. Elle expose aussi à un risque de standardisation. Les parcours d'insertion sont souvent discontinus, fragiles, faits de reprises, d'avancées partielles, d'apprentissages peu visibles. Le métier consiste à rendre ces parcours lisibles sans les rendre artificiellement linéaires. L'IA propose des formes; les professionnels garantissent leur fidélité au réel.

Les compétences attendues évoluent dans les deux champs. Les professionnels doivent apprendre à contextualiser une demande, formuler une consigne, sélectionner les informations transmissibles, vérifier les réponses, personnaliser les écrits, protéger les données, arbitrer les usages. Cette compétence ne relève pas seulement du numérique. Elle engage le jugement professionnel. Elle combine savoirs métier, prudence éthique, capacité d'écriture, lecture des situations et compréhension des limites de l'outil. L'enjeu le plus important n'est donc pas de former des professionnels "experts de l'IA", mais de leur permettre d'utiliser l'IA depuis leur expertise propre.

Les postures professionnelles se recomposent également. Le professionnel devient plus explicitement médiateur, traducteur, enquêteur, garant de

la justesse. Il travaille entre plusieurs registres, celui de l'outil, celui de la personne accompagnée, celui de l'employeur, celui du financeur, celui du cadre institutionnel, celui de l'activité réelle. Cette posture est particulièrement visible lorsque l'IA aide une professionnelle à préparer un argumentaire face à une entreprise, lorsqu'elle soutient la recherche de compensation dans une situation de maintien dans l'emploi, ou lorsqu'elle aide un conseiller à formaliser un parcours d'insertion. Dans chacun de ces cas, la valeur de l'usage tient à la reprise professionnelle qui transforme une sortie d'outil en ressource située.

L'IA travaille enfin les identités professionnelles. Elle peut donner le sentiment de gagner du temps, de mieux préparer, de mieux structurer, de mieux argumenter. Elle peut aussi faire naître un doute, est-ce encore mon travail si l'outil rédige une première version ? Est-ce que je perds quelque chose de mon engagement ? Est-ce que l'écrit reste fidèle à la situation ? Est-ce que le métier risque d'être réduit à ce qui se formalise vite ? Ces questions ne sont pas secondaires. Elles disent que l'IA touche à la représentation du bon professionnel. Dans les métiers, le temps passé à écrire, reformuler, chercher les mots justes ou construire un support est aussi un temps d'appropriation et de responsabilité.

Le risque principal identifié dans ce chapitre n'est pas celui d'un remplacement direct des professionnels. Le risque le plus concret tient au lissage du réel. L'IA peut produire des textes clairs, cohérents, fluides, mais trop génériques. Elle peut effacer les tensions, homogénéiser les parcours, simplifier les situations de handicap, neutraliser les fragilités, gommer les micro-progrès. Elle peut donner une forme convaincante à une compréhension encore insuffisante. Les professionnels doivent donc préserver les aspérités utiles du réel, les hésitations, les réserves, les conditions, les limites, les détails qui changent l'analyse. Ce travail de personnalisation est une compétence centrale du métier.

L'appropriation de l'IA ne peut donc pas rester individuelle. Les usages isolés créent des écarts, des hésitations, des clivages entre professionnels, parfois un sentiment de faute ou de bricolage. Les structures doivent construire des repères collectifs, cas d'usage légitimes, données exclues, outils autorisés, règles de relecture, critères de qualité des écrits, modalités de partage entre pairs. Elles doivent aussi reconnaître le temps de reprise comme un temps professionnel. Un document produit vite demande encore du jugement, de la vérification et de la personnalisation. Ce temps conditionne la qualité de l'accompagnement.

L'IA doit être abordée comme un objet de professionnalisation collective. Elle doit entrer dans les formations, les analyses de pratiques, les échanges d'équipe, les doctrines d'usage, les retours d'expérience. Dans le handicap, cette professionnalisation doit renforcer l'analyse des situations de travail, la compensation, l'accessibilité et la médiation avec l'environnement professionnel. Dans l'IAE, elle doit renforcer la formalisation juste des parcours, la reconnaissance des compétences, l'ingénierie d'accompagnement et le

rendu compte qualitatif. Les deux champs partagent une même exigence, faire de l'IA une ressource pour mieux accompagner, et non un raccourci vers des productions apparemment satisfaisantes.

Synthèse du chapitre IV

L'IA entre dans les métiers par des gestes ordinaires, préparer une trame, reformuler un bilan, structurer un compte rendu. Ces gestes sont au cœur de l'activité, car écrire qualifie une situation et soutient une décision. L'ergonomie a montré que la compétence se construit dans l'écart entre travail prescrit et activité réelle, et l'IA s'installe précisément dans cet espace d'ajustement. On peut repérer cinq grands impacts de l'IA sur les métiers de l'accompagnement.

De la production à la supervision

Sur les tâches confiées à l'IA, la production directe cède la place au cadrage de la demande, à la relecture et à la validation. Ce travail de reprise reste invisible alors qu'il transforme une sortie standard en production professionnelle. Il rend stratégiques des tâches autrefois jugées périphériques. Le gain de temps crée une responsabilité nouvelle, celle de décider vite si une production peut être utilisée, et un « méta-travail » peu visible, savoir quand recourir à l'outil, quoi ne pas lui transmettre, comment vérifier. La vigilance porte aussi sur le lissage, un texte trop fluide pouvant effacer les tensions d'une situation.

Dans le handicap : compensation et intermédiation

Le métier se concentre sur la compensation, l'analyse des situations de travail et l'intermédiation avec l'employeur. L'IA aide à explorer des pistes de compensation. Une piste repérée en ligne ne devient une compensation pertinente qu'après confrontation au poste réel. Le professionnel devient aussi concepteur d'environnements capacitants, lorsqu'il scénarise des consignes pour un compagnon digital ou produit des contenus en Facile à lire et à comprendre (FALC).

Dans l'IAE : formaliser sans standardiser

Le métier porte sur la formalisation des parcours, la valorisation des compétences et les écrits de suivi. L'IA peut produire un CV propre ou une synthèse structurée, mais une compétence ne se déduit pas d'un intitulé ; elle se prouve par une situation observée. Le conseiller transforme la proposition

textuelle en support d'élaboration avec la personne. Le reporting et les bilans exposent à un risque de standardisation, alors que les parcours d'insertion sont irréguliers. Le double ancrage de l'IAE, produire et accompagner, conduit aussi à des usages de pilotage qui rapprochent données économiques, sociales et opérationnelles, à condition de ne pas réduire l'accompagnement à des indicateurs.

Compétences et postures recomposées

Cinq compétences évoluent, contextualiser une demande, formuler une requête, recevoir les réponses comme des hypothèses, personnaliser les productions et arbitrer. Ces compétences relèvent du jugement professionnel plus que du numérique. Les postures se recomposent vers la médiation, la réflexivité qui explicite les critères du bon accompagnement, la vigilance face à une simplification du réel et la position de tiers face aux productions techniques. Le professionnel reste celui qui engage sa responsabilité sur l'usage final.

Des identités professionnelles mises à l'épreuve

L'IA touche à la représentation du bon professionnel. Certains éprouvent le sentiment de « fauter » ou d'usurper, d'autres une pression nouvelle à toujours répondre, puisque l'outil rend la réponse possible. Des clivages apparaissent entre utilisateurs et non-utilisateurs. L'IA peut recentrer le métier sur sa valeur, lorsque le temps libéré retourne vers la relation, ou produire une déqualification symbolique, lorsque l'organisation sous-estime le travail de reprise.

Chapitre V - Des publics mieux outillés mais inégalement autonomes

L'IA modifie la demande des publics avant même que la relation d'accompagnement ne commence. Une personne peut arriver avec un CV déjà produit, une lettre de motivation reformulée, une réponse administrative préparée, une liste de métiers possibles, une hypothèse de compensation, une estimation de droits, un argumentaire ou une projection de parcours. La demande adressée au professionnel change alors de nature. Elle ne prend plus toujours la forme d'une question ouverte ou d'un besoin d'information. Elle arrive parfois déjà équipée, structurée, mise en forme, avec l'assurance particulière que donnent les productions automatisées.

Ce déplacement concerne directement les métiers. Les publics disposent désormais d'outils capables de formuler, traduire, simplifier, comparer, simuler, argumenter. Ils peuvent préparer seuls certaines démarches, chercher une information, produire un document ou tester une hypothèse avant de solliciter un professionnel. Cette capacité nouvelle transforme leur rapport à l'accompagnement. Ils ne demandent pas seulement "comment faire". Ils demandent plus souvent de valider, corriger, améliorer, compléter ou rendre praticable une réponse déjà obtenue. Le professionnel intervient alors dans un second temps, face à une production qui a déjà donné une direction, parfois une confiance, parfois une illusion de maîtrise.

Cette évolution doit être prise au sérieux. L'IA ne transforme pas seulement les organisations et les pratiques des professionnels. Elle transforme aussi la manière dont les personnes entrent dans la relation, formulent leurs attentes et se représentent leurs marges d'action. Dans le champ de l'emploi, de l'insertion et du handicap, cette transformation est particulièrement sensible. Les publics concernés sont confrontés à des démarches souvent complexes, à des dispositifs nombreux, à des exigences d'écriture, de justification ou de présentation de soi. L'IA leur donne un accès immédiat à des formes qui étaient auparavant plus difficiles à produire, un texte bien rédigé, une explication synthétique, une proposition de solution, une mise en récit de leur parcours, un argumentaire.

Le gain peut être réel. Pour une personne en parcours d'insertion, obtenir rapidement une première version de CV ou de lettre peut lever une barrière. Pour une personne peu à l'aise avec l'écrit, l'outil peut aider à formuler une expérience, structurer une demande, préparer un échange. Pour une personne en situation de handicap, l'IA peut contribuer à rendre une information plus accessible, à simplifier un document, à comprendre un dispositif, à explorer une solution de compensation. Elle peut donner des prises nouvelles sur des démarches qui semblaient opaques. Elle peut soutenir une capacité d'agir, au sens où Bandura analyse l'agentivité comme la possibilité pour les individus

Chapitre V - Des publics mieux outillés mais inégalement autonomes

d'agir sur leur environnement à partir de ressources, de croyances d'efficacité et de conditions favorables[26].

Cette autonomie reste conditionnelle. L'accès à un outil ne garantit pas la capacité à s'en servir utilement. Les travaux de Jan van Dijk sur les inégalités numériques rappellent que les écarts ne se situent pas seulement dans l'accès aux équipements ou aux connexions, mais aussi dans les compétences, les usages, les bénéfices effectivement retirés des technologies[27]. Avec l'IA générative, cette distinction devient encore plus importante. Il faut savoir formuler une demande, préciser un contexte, interpréter une réponse, repérer une erreur, comprendre les limites de l'outil, protéger ses données personnelles, ajuster une production à sa situation réelle. Ces compétences ne sont pas distribuées également.

L'IA déplace donc la fracture numérique. Elle la déplace vers une forme de littératie algorithmique. Hargittai avait déjà montré, avec la notion de "seconde fracture numérique", que les différences de compétences d'usage produisent des écarts importants dans la capacité à tirer profit d'Internet[28] . L'IA renforce cette logique. Deux personnes peuvent avoir accès au même outil et en tirer des bénéfices très différents. L'une saura tester plusieurs formulations, vérifier une information, adapter un texte à son parcours, repérer une réponse trop générique. L'autre pourra reprendre une production sans la comprendre, transmettre des données sensibles, croire une suggestion erronée ou construire une demande disproportionnée. L'inégalité se loge dans la capacité à utiliser l'outil avec discernement.

Ce chapitre analyse donc l'IA comme un facteur de transformation de la demande. Il ne s'agit pas seulement de savoir si les publics utilisent ou non ces outils. Le point décisif porte sur ce que ces usages font à la relation d'accompagnement. Ils modifient la manière d'arriver en entretien, le type de questions posées, le degré d'assurance associé aux demandes, les attentes vis-à-vis des professionnels, les inégalités entre publics et les besoins de médiation. Ils font apparaître des publics mieux outillés, mais pas nécessairement plus autonomes. Ils renforcent certaines capacités d'initiative, tout en déplaçant la dépendance vers des compétences plus fines, comprendre, trier, vérifier, contextualiser.

L'analyse distinguera les dynamiques propres à l'IAE et au champ du handicap. Dans l'IAE, la transformation se lit d'abord dans les pratiques de candidature, de présentation de soi, de mise en récit du parcours, de recherche d'emploi et de préparation à l'entretien. Dans le handicap, elle se lit davantage dans l'accès à l'information, la compréhension des droits, la compensation, l'accessibilité des contenus, le rapport aux outils et la sécurisation des usages. Les points communs restent forts, l'IA donne des prises, mais ces prises demandent une médiation. Elle ouvre des possibilités, mais ces possibilités doivent être traduites dans des situations réelles. Elle produit de l'autonomie, mais une autonomie assistée, située, inégale.

Le chapitre suivra cette progression. Il analysera d'abord les demandes qui arrivent déjà pré-équipées par l'IA, avec des documents ou propositions

[26] Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. Annual Review of Psychology, 52, 1–26

[27] van Dijk , J. (2020). The Digital Divide, Cambridge, Polity Press, 2020, 208 pp

[28] Hargittai, E. (2002). Second-Level Digital Divide: Differences in People's Online Skills. First Monday, 7(4)

Chapitre V -

Des publics mieux outillés mais inégalement autonomes

produits avant l'entretien. Il examinera ensuite les formes d'autonomie assistée que l'outil rend possibles, puis les illusions d'autonomie qu'il peut produire lorsque la réponse semble suffisante alors qu'elle reste décontextualisée. Il traitera ensuite des inégalités d'appropriation, de la relation recomposée aux professionnels et aux institutions, puis des nouveaux besoins d'accompagnement des usages de l'IA. Les zooms de terrain permettront de suivre ces transformations au plus près, un CV généré à reprendre, une demande de compensation disproportionnée, un outil d'accessibilité, un jeune candidat qui confond production documentaire et préparation à l'entretien, une personne inquiète de ce qu'elle peut confier à l'outil.

La thèse du chapitre est que l'IA transforme les conditions de l'autonomie. Elle donne des ressources nouvelles à celles et ceux qui savent les mobiliser. Elle expose les autres à de nouvelles formes de dépendance, d'erreur ou d'illusion. Elle déplace le rôle des professionnels vers l'apprentissage critique, la médiation, la sécurisation et le réancrage dans le réel. L'enjeu est de comprendre comment cette utilisation recompose les demandes, les inégalités et les besoins d'accompagnement.

1. Une demande qui arrive déjà pré-équipée

L'IA transforme la demande adressée aux professionnels parce qu'elle donne aux personnes une capacité immédiate de production. Avant même l'entretien, un document peut être rédigé, une hypothèse formulée, une projection construite, une réponse administrative préparée. Cette situation modifie le point d'entrée de l'accompagnement. Le professionnel ne part plus toujours d'une page blanche, d'un récit à recueillir ou d'un besoin à clarifier. Il rencontre parfois une demande déjà mise en forme, souvent avec un niveau de formulation supérieur à ce que la personne aurait produit seule.

Cette transformation est très visible dans les usages liés à l'emploi. Dans l'IAE, les publics peuvent utiliser l'IA pour rédiger un CV, préparer une lettre de motivation, structurer une candidature, identifier des compétences ou préparer un entretien. Dans le champ du handicap, les usages se déplacent davantage vers la compréhension des droits, les hypothèses de compensation, les aménagements possibles, les démarches administratives, les demandes adressées à des financeurs ou à des institutions. Dans les deux cas, la demande arrive équipée d'une première réponse. Cette réponse peut être utile. Elle peut aussi orienter trop vite la discussion.

Le professionnel doit alors travailler sur un matériau déjà chargé. Un texte produit par IA donne une forme à l'expérience de la personne. Une proposition de compensation organise déjà une lecture du problème. Une liste de métiers possibles dessine une projection. Un courrier administratif rédigé par l'outil donne le sentiment qu'une démarche est prête. Ce matériau a un effet sur la relation. Il crée une attente de validation. Il donne parfois à la personne le sentiment d'avoir déjà accompli une grande part du travail. Il peut aussi rendre plus difficile le retour en arrière, lorsque le document est séduisant mais mal ajusté.

Chapitre V -

Des publics mieux outillés mais inégalement autonomes

A. Des publics qui arrivent avec des productions déjà générées

Les professionnels rencontrés décrivent une évolution concrète - quoi que encore très largement minoritaire : certaines personnes arrivent avec une capture d'écran, une impression, un texte déjà produit, une liste de solutions ou un argumentaire. La demande se déplace alors vers la correction, la validation, le tri. Un interlocuteur du champ du handicap indique que, depuis un an ou un an et demi, des conseillers voient arriver des personnes avec une copie écran ou une impression directe d'un outil d'IA générative. La production est parfois structurée, mais les données peuvent être erronées, imprécises ou inadaptées. Elle répond à ce que la personne veut entendre ou obtenir, sans correspondre nécessairement à la manière dont la démarche doit être conduite. Le professionnel doit alors reprendre, déconstruire, réordonner.

Ce travail de reprise exige de la délicatesse. La personne a parfois mobilisé l'outil parce qu'elle voulait avancer seule, gagner du temps, mieux comprendre, éviter de dépendre entièrement du professionnel. Corriger trop brutalement la production peut être vécu comme une disqualification de cette initiative. Valider trop vite peut conduire à laisser se développer une demande mal calibrée. Le professionnel doit donc transformer la production IA en objet de dialogue. Il peut demander comment la personne a formulé sa demande, ce qu'elle a compris de la réponse, ce qu'elle souhaite en faire, ce qui lui paraît pertinent ou discutable.

Zoom terrain – Champ du handicap

Une demande déjà imprimée, reprendre sans annuler l'initiative

Dans un réseau spécialisé dans l'emploi des personnes handicapées, des conseillers voient arriver des personnes avec des impressions ou captures d'écran issues d'une IA générative. Le contenu peut prendre la forme d'une liste de démarches, d'un argumentaire, d'une demande d'aide ou d'une proposition de solution. La personne a déjà travaillé. Elle a formulé une question, obtenu une réponse, parfois construit une attente assez précise.

Les professionnels constatent que ces productions ne sont pas toujours fausses. Elles peuvent même donner une première base de discussion. Leur faiblesse tient plutôt à leur décalage avec la situation réelle, informations imprécises, étapes absentes, faisabilité mal appréciée, dispositifs mélangés, demandes trop larges. La réponse paraît cohérente, mais elle n'intègre pas toujours le cadre institutionnel, les règles de financement, les acteurs compétents ou les contraintes liées au poste.

L'entretien change alors de nature. Le conseiller doit reprendre la production sans décourager la personne. Il reconnaît l'initiative, puis réintroduit la méthode, comprendre la situation, préciser le besoin, vérifier les droits, identifier les interlocuteurs, construire une demande recevable. Ce travail prend parfois plus de temps qu'une démarche engagée directement avec le professionnel, car il faut d'abord défaire les malentendus produits par une réponse trop assurée.

B. Dans l'IAE, CV, lettres, entretiens, candidatures

Dans l'IAE, la demande pré-équipée prend surtout la forme de documents liés à la candidature. L'IA répond à un besoin très concret, écrire un CV, produire une lettre de motivation, préparer une présentation, trouver les bons mots pour décrire une expérience. Pour des personnes peu habituées à l'écrit professionnel, l'outil peut lever une barrière importante. Il fournit une structure, un vocabulaire, une mise en ordre. Il donne parfois une première confiance.

Les professionnels doivent cependant distinguer la production du document et l'appropriation du parcours. Une personne peut obtenir une lettre bien rédigée sans savoir expliquer son contenu. Elle peut disposer d'un CV valorisant sans pouvoir illustrer les compétences indiquées. Elle peut apprendre des réponses d'entretien sans être capable de les adapter à une situation réelle. La demande adressée au conseiller se transforme donc. Elle porte moins sur la fabrication du support que sur sa cohérence, son ciblage, sa crédibilité et son usage.

Les terrains relatifs à l'accompagnement de jeunes ou de publics en insertion montrent ce déplacement. Les jeunes scolarisés en France peuvent assez rapidement comprendre l'intérêt de l'IA pour produire un CV ou une lettre. Après une explication, certains s'en saisissent vite. D'autres publics, plus âgés, moins familiers de la bureautique ou ayant travaillé dans des environnements peu numériques, ont besoin d'un accompagnement plus long. L'écart ne tient pas seulement à l'âge. Il dépend de la maîtrise de l'écrit, de la familiarité avec les outils, de la capacité à comprendre ce que le document produit dit de soi.

Le professionnel doit donc travailler sur la qualité d'usage. Un CV généré devient utile s'il aide la personne à mieux se présenter. Une lettre générée devient utile si elle correspond réellement à une offre, à un employeur, à une expérience vécue. L'IA peut faciliter la mise en forme. Elle peut aussi produire des documents standardisés, interchangeables, avec des formulations convenues. Le risque est que la personne dispose d'un support plus propre, mais moins personnel.

Zoom terrain – Champ de l'IAE

Le CV produit avec l'IA, un document plus propre, une demande qui change de nature

Dans une structure d'insertion, un conseiller reçoit une personne qui a déjà produit un CV à l'aide d'un outil d'IA. Le document est clair, structuré, mieux présenté que les versions précédentes. Les expériences sont ordonnées, les compétences sont formulées, les phrases sont plus professionnelles. À première vue, la personne semble avoir gagné en autonomie.

L'entretien montre rapidement que le travail reste à faire. Certaines compétences indiquées sont trop générales. Plusieurs formulations ne correspondent pas exactement aux tâches réalisées. Le CV donne une image cohérente du parcours, mais la personne peine à expliquer certains termes. Elle ne sait pas toujours illustrer les qualités mentionnées. Le document est présentable, mais il n'est pas encore approprié.

Le conseiller utilise alors le CV comme support de discussion. Il reprend chaque compétence, demande des exemples, ajuste les mots, retire ce qui paraît trop valorisant, précise ce qui peut être défendu en entretien. L'IA a permis de sortir d'une page blanche. L'accompagnement transforme le document en outil de présentation crédible.

C. Dans le handicap, droits, compensation, orientation, compréhension des dispositifs

Dans le champ du handicap, la demande pré-équipée porte davantage sur la compréhension des dispositifs, les droits, les aides, les aménagements et les solutions de compensation. Les personnes ou leur entourage peuvent interroger l'IA pour comprendre une démarche, préparer un courrier, identifier un interlocuteur, explorer une solution technique ou formuler une demande auprès d'un financeur. L'outil donne accès à une information qui paraissait auparavant difficile à trouver ou à comprendre.

Ce potentiel est réel. Les dispositifs liés au handicap sont souvent complexes. Ils mobilisent des sigles, des procédures, des acteurs multiples, des conditions d'éligibilité, des délais, des documents justificatifs. Une réponse synthétique peut aider une personne à entrer dans le sujet. Une reformulation en langage plus simple peut permettre de comprendre un courrier. Une liste d'étapes peut aider à préparer un rendez-vous. L'IA peut ainsi réduire une partie de l'opacité institutionnelle.

La difficulté vient du passage entre information générale et situation individuelle. Une réponse sur un droit ou une aide peut être exacte en théorie, mais incomplète dans un cas donné. Une solution de compensation peut paraître pertinente, mais ne pas convenir au poste, au type de handicap, au contexte de travail ou au cadre de financement. Une orientation peut mélanger des dispositifs proches. Une demande peut être rédigée dans un registre convaincant, mais s'écarter des procédures attendues. Le professionnel doit alors réintroduire les conditions d'application.

Le terrain montre que certains professionnels encouragent parfois les personnes à interroger l'IA, mais seulement selon leur profil et leurs capacités. Une job coach explique qu'elle peut dire à certaines personnes de poser une question à une IA générative tout en soulignant que cela dépend fortement du type de handicap, de la capacité rédactionnelle, des compétences cognitives, de l'analyse et de la capacité à préserver son anonymat. Elle observe aussi que beaucoup de personnes n'utilisent pas spontanément ces outils, par peur, par méconnaissance ou par inquiétude sur les données.

Zoom terrain – Champ du handicap

Une proposition de compensation à réancrer dans la situation réelle

Dans une situation de maintien dans l'emploi, une personne peut utiliser l'IA pour explorer des solutions d'aménagement ou de compensation. L'outil propose alors une liste de pistes, équipements, adaptations de poste, arguments à présenter, dispositifs financiers possibles. La réponse a une apparence utile. Elle donne des mots, des options, parfois une logique d'action.

Le professionnel reprend cette proposition à partir de la situation réelle. Le poste demande-t-il vraiment ce type d'équipement ? Les restrictions fonctionnelles sont-elles correctement prises en compte ? L'employeur peut-il adapter l'organisation ? La solution relève-t-elle du bon financeur ? Les étapes sont-elles recevables ? La personne a-t-elle compris les implications de la demande ?

Ce travail de réancrage est décisif. L'IA raisonne souvent à partir d'une situation générale. Le professionnel travaille à partir d'un poste, d'une personne, d'un environnement, d'un cadre de financement et de relations concrètes. Il peut conserver une piste proposée par l'outil, mais il doit l'éprouver.

D. Une demande mieux structurée, mais pas toujours adaptée

Les demandes pré-équipées ont comme caractéristique d'être souvent mieux formulées. Elles peuvent paraître plus solides, mieux préparées, plus légitimes. Cette structuration change la relation. Le professionnel n'est plus face à une demande à construire entièrement. Il est face à une demande déjà orientée. Il doit comprendre comment elle s'est formée, ce qu'elle contient de pertinent, ce qu'elle masque, ce qu'elle risque de produire.

Le gain de formulation peut être utile. Une personne qui peinait à exprimer son besoin peut arriver avec une première version. Un public allophone peut obtenir une traduction. Une personne peu à l'aise avec l'écrit peut produire un courrier. Une personne confrontée à une démarche complexe peut mieux préparer ses questions. L'IA peut donc augmenter la qualité d'entrée dans l'accompagnement.

Le même gain peut rigidifier la demande. Une réponse produite par l'IA fixe une interprétation. Elle donne parfois à la personne une assurance difficile à déplacer. Elle peut transformer une hypothèse en certitude, une piste en droit supposé, une possibilité en attente. Les professionnels doivent alors travailler sur la représentation que la personne s'est construite avec l'outil. Ce travail demande du temps, car il touche autant au contenu qu'à la confiance accordée à la réponse.

Cette tension donne au professionnel la fonction d'enquêter sur la demande elle-même. Il ne s'agit plus seulement de répondre à ce qui est demandé. Il faut comprendre comment la demande a été fabriquée. Quelle question a été posée à l'outil ? Quelles informations ont été données ? La personne a-t-elle

demandé plusieurs réponses ? A-t-elle vérifié ? A-t-elle compris les limites ? Cette enquête devient une étape de l'accompagnement.

2. Une assistance à l'autonomie

L'IA donne aux publics une capacité d'action nouvelle parce qu'elle agit sur des opérations qui bloquent souvent l'entrée dans les démarches, écrire, comprendre, traduire, chercher, reformuler, se préparer. Une personne peut produire un premier document sans attendre un rendez-vous. Elle peut demander une explication plus simple d'un courrier. Elle peut traduire une consigne, préparer un entretien, explorer des métiers, formuler une question qu'elle n'aurait pas osé poser. Cette capacité d'initiative compte. Elle peut réduire le sentiment d'impuissance face à des démarches administratives, professionnelles ou sociales souvent vécues comme opaques.

A. Des usages qui renforcent la capacité d'initiative

L'IA peut d'abord soutenir des démarches simples, mais importantes. Une personne qui ne sait pas comment commencer peut demander une trame. Une personne qui peine à écrire peut obtenir une formulation. Une personne qui ne comprend pas un courrier peut demander une explication. Une personne qui prépare un rendez-vous peut lister ses questions. Ces usages réduisent l'effet de seuil. Ils donnent une première forme au problème et rendent possible une action.

L'intérêt est particulièrement fort pour les publics qui rencontrent des difficultés avec l'écrit ou avec les codes professionnels. L'IA peut donner accès à des formulations que la personne n'aurait pas produites seule. Elle peut aider à passer d'un récit oral à une présentation plus structurée. Elle peut aussi permettre de tester plusieurs manières de dire une expérience. Dans l'IAE, ce point est décisif, beaucoup de personnes disposent d'expériences, de gestes et de compétences qu'elles ne savent pas toujours nommer. L'IA peut fournir un vocabulaire de départ.

Dans le champ du handicap, l'IA peut renforcer l'initiative en rendant les informations plus accessibles. Traduire, simplifier, résumer, reformuler, transformer un texte dense en étapes compréhensibles, ces fonctions peuvent soutenir des personnes confrontées à des documents difficiles, des procédures nombreuses ou des consignes peu adaptées. L'outil peut aussi aider l'entourage ou les professionnels à produire des supports plus lisibles. Les usages liés au Facile à lire et à comprendre, à la simplification de textes ou à la reformulation constituent alors des appuis à l'accès aux droits et à la participation.

B. Une assistance à l'autonomie dans l'IAE

Dans l'IAE, l'IA soutient principalement la préparation à l'emploi. Elle aide à produire des CV, des lettres, des messages, des présentations, des réponses à des offres. Elle peut aussi aider à préparer un entretien en simulant des questions, en proposant des formulations, en donnant des exemples de

Chapitre V -

Des publics mieux outillés mais inégalement autonomes

réponses. Pour des publics peu familiers des codes de recrutement, ces fonctions peuvent avoir un effet immédiat. Elles donnent une structure. Elles réduisent la peur de mal écrire. Elles permettent à la personne de voir son parcours sous une forme plus valorisée.

Les terrains montrent cependant que cette autonomie documentaire ne règle pas tout. Certains jeunes publics comprennent vite l'intérêt de l'outil et peuvent produire un CV après une explication. Le passage à l'action reste plus exigeant. Il faut choisir les bonnes offres, adapter le CV, comprendre ce que l'employeur attend, préparer la présentation orale, assumer les compétences indiquées dans le document. Les professionnels rappellent que le candidat devra ensuite tenir l'entretien. L'IA peut préparer, mais elle ne remplace pas l'exposition à la situation réelle de recrutement.

La capacité d'initiative peut donc se concentrer sur le document, alors que l'enjeu du parcours se situe dans l'usage de ce document. Un CV bien rédigé peut ouvrir une porte. Il peut aussi créer un décalage si la personne ne peut pas expliquer son contenu. Une lettre de motivation personnalisée par l'outil peut être efficace. Elle devient fragile si elle ne correspond pas au langage de la personne ou à sa compréhension du poste. L'accompagnement doit alors faire passer le public de l'autonomie de production à l'autonomie de présentation.

Zoom terrain – Champ de l'IAE

Le jeune candidat autonome sur le CV, mais pas encore sur l'entretien

Dans une structure d'insertion, des professionnels accompagnent des jeunes qui s'approprient rapidement les outils d'IA pour produire des CV ou des lettres de motivation. Après une démonstration, certains comprennent vite comment demander une mise en forme, reformuler une expérience ou adapter une lettre à une offre. Le résultat est souvent encourageant. Le document est propre, structuré, plus valorisant que ce que le jeune aurait produit seul.

La suite de l'accompagnement montre une limite. Le jeune sait obtenir un CV, mais il ne sait pas toujours cibler les offres. Il peut envoyer le même document à plusieurs employeurs sans adaptation réelle. Il peut aussi reprendre des formulations qu'il ne maîtrise pas. En entretien, il doit expliquer son parcours, donner des exemples, répondre à des questions, gérer la relation avec le recruteur. Le support produit avec l'IA ne le prépare pas automatiquement à cette scène.

Le professionnel reprend alors le travail à partir du document généré. Il demande au jeune de commenter chaque rubrique, d'illustrer les compétences, de préciser ce qu'il veut dire à l'employeur. Il travaille aussi la posture, comment se présenter, comment parler d'une expérience courte, comment répondre à une question inattendue, comment adapter son discours au poste visé.

C. Une assistance à l'autonomie dans le champ du handicap

Dans le champ du handicap, l'autonomie assistée prend souvent la forme d'une accessibilité renforcée. L'IA peut aider à simplifier un texte, reformuler une consigne, traduire une information, résumer un document, proposer une explication étape par étape. Ces fonctions peuvent réduire la dépendance à un tiers dans certaines situations de la vie quotidienne, administrative ou professionnelle. Elles peuvent aussi faciliter le travail des structures qui doivent produire des supports compréhensibles.

Le cas des outils de transcription en Facile à lire et à comprendre est particulièrement révélateur. Un outil spécialisé peut repérer les mots complexes, signaler les tournures difficiles, proposer des reformulations, associer des images, construire une banque collaborative de termes. Ce type d'usage ne concerne pas seulement les professionnels. Il peut permettre, à terme, à des personnes concernées ou à leurs proches d'accéder plus directement à des contenus auparavant difficilement compréhensibles.

L'autonomie se construit ici par l'accès au sens. Comprendre un règlement, une consigne, une information sur un droit ou une procédure constitue déjà une capacité d'action. La personne peut préparer une question, vérifier ce qu'elle doit faire, identifier un interlocuteur, participer davantage à une décision. L'IA peut donc devenir un support de participation, notamment lorsque les outils sont pensés dans une logique d'accessibilité réelle.

La prudence reste nécessaire. Simplifier un texte ne suffit pas toujours à le rendre utilisable. Une information rendue accessible peut encore demander une médiation pour être reliée à une situation concrète. Une personne peut comprendre une règle sans savoir comment l'appliquer. Elle peut lire une information sur ses droits sans savoir quels documents fournir, quel acteur solliciter, quel délai anticiper. L'IA facilite l'entrée dans l'information. L'accompagnement aide à transformer cette information en démarche.

La question se complique avec certains handicaps cognitifs ou psychiques. Une réponse fluide, assurée, personnalisée en apparence, peut être prise comme une autorité. Une professionnelle de l'emploi accompagné souligne la nécessité d'une vigilance particulière avec des personnes dont le rapport à la réalité est fragile. Elle rappelle que l'IA "n'a pas raison sur tout" et que, selon les profils, l'usage peut être utile ou dangereux. Cette remarque situe bien le problème, l'autonomie assistée dépend fortement des capacités de discernement et du cadre de médiation.

Zoom terrain – Champ du handicap

Un outil FALC augmenté par l'IA, comprendre plus vite, décider avec appui

Dans le champ du handicap, un outil d'aide à la production de contenus en Facile à lire et à comprendre permet de transformer des textes complexes en formulations plus accessibles. Il repère des mots difficiles, signale des tournures trop abstraites, propose des alternatives, associe parfois des images. Les usages envisagés concernent des courriers, des consignes, des règlements, des informations sur les droits, des offres d'emploi ou des supports de formation.

Pour les personnes concernées, l'intérêt est immédiat. Un document qui nécessitait auparavant une médiation systématique peut devenir plus compréhensible. La personne peut relire, poser une question plus précise, préparer un échange, mieux comprendre une consigne ou une démarche. L'outil réduit une partie de la dépendance à l'explication orale.

Le besoin d'accompagnement demeure. La simplification d'un texte ne garantit pas la compréhension de ses conséquences. Une information sur un droit, une règle ou une procédure doit être reliée à une situation personnelle. Le professionnel ou l'aidant aide à vérifier que la personne a compris, à traduire l'information en action, à éviter les contresens.

3. L'illusion d'autonomie : demandes irréalistes et décrochage du réel

L'IA donne aux publics une capacité nouvelle de production et de projection. Cette capacité peut soutenir l'autonomie lorsqu'elle aide à formuler une question, préparer un document, comprendre une procédure ou explorer une piste. Elle peut aussi produire une autonomie de façade. La personne obtient une réponse structurée, souvent convaincante, parfois très assurée. Elle peut alors avoir le sentiment que la démarche est déjà maîtrisée, que la solution est identifiée, que le projet est prêt, que la demande peut être adressée telle quelle à un organisme ou à un employeur. Le décalage apparaît ensuite, lorsque la production se confronte aux règles, aux dispositifs, aux marchés du travail, aux contraintes de financement ou à la réalité d'un poste.

A. Cas d'une illusion d'autonomie dans le champ du handicap

Le cas le plus significatif vient du champ du handicap et du maintien dans l'emploi. Une personne en difficulté de santé, exploitant agricole, utilise l'IA générative pour construire un argumentaire destiné à justifier une demande d'équipement en lien avec son handicap. La demande est adressée directement à un financeur. Le montant atteint environ 800 000 euros. L'organisme destinataire reroute alors la situation vers les professionnels compétents, qui doivent reprendre la démarche, rencontrer la personne, réexpliquer le cadre et rappeler que ce type de demande ne peut pas être traité ainsi.

Zoom terrain – Champ du handicap

La demande à 800 000 euros, une autonomie apparente qui produit un travail de reprise

Dans une situation de maintien dans l'emploi, un exploitant agricole confronté à une difficulté de santé utilise une IA générative pour construire un argumentaire autour d'un équipement lié à son handicap. L'outil l'aide à formuler sa demande. Le document paraît suffisamment structuré pour être transmis directement à l'AGEFIPH. La demande atteint environ 800 000 euros.

L'organisme destinataire ne peut pas traiter la demande en l'état. Il réoriente la situation vers les professionnels du CAP Emploi. Ceux-ci doivent reprendre la démarche avec la personne. Le travail consiste à réexpliquer la méthode, revenir sur les règles de financement, préciser ce qui peut être demandé, analyser le besoin réel, vérifier la situation de travail et reconstruire une demande recevable.

La scène est révélatrice. L'IA a donné une forme à l'initiative de la personne. Elle a produit un argumentaire. Elle a transformé un besoin en demande. Mais cette demande a sauté les étapes qui permettent habituellement de passer d'une difficulté professionnelle à une solution de compensation. Le montant disproportionné rend visible ce décrochage entre formulation et faisabilité.

B. Illusions d'autonomie dans l'IAE

Dans l'IAE, l'illusion d'autonomie apparaît plus souvent dans les candidatures, les projets professionnels, les attentes de reconversion, les préparations d'entretien. L'IA peut produire rapidement une liste de métiers possibles, une lettre de motivation adaptée à une offre, une simulation d'entretien, une présentation valorisante du parcours. Ces productions donnent à la personne le sentiment d'avoir franchi plusieurs étapes. Elles peuvent pourtant rester très éloignées du travail réel de recherche d'emploi.

La difficulté tient à l'écart entre la production documentaire et l'engagement dans la situation. Un outil peut écrire une lettre. Il ne choisit pas toujours la bonne cible. Il peut proposer des réponses d'entretien. Il ne gère pas la relation avec le recruteur. Il peut valoriser des compétences. Il ne garantit pas que la personne saura les illustrer. Il peut suggérer une reconversion. Il ne mesure pas toujours les prérequis, les contraintes de formation, la mobilité nécessaire, la réalité du marché local, la rémunération possible, les exigences de rythme ou de posture professionnelle.

Les professionnels de l'IAE se trouvent alors confrontés à des demandes apparemment plus avancées, mais dont le socle reste fragile. La personne arrive avec une lettre, un projet ou une liste d'options. L'entretien doit revenir sur des questions de base, pourquoi ce métier ? quelle expérience ? quelles contraintes ? quelle mobilité ? quelles démarches ? quelles compétences déjà acquises ? quelles compétences à construire ? Le document généré devient un point de départ. Il ne peut pas tenir lieu de projet.

Zoom terrain – Champ de l'IAE

"L'IA ne va pas aller à l'entretien à votre place"

Dans une structure d'insertion, des jeunes utilisent l'IA pour produire rapidement des CV et des lettres de motivation. Le résultat leur donne confiance. Le document est propre, le vocabulaire paraît professionnel, la candidature semble prête. Certains veulent ensuite multiplier les envois, parfois sans cibler précisément les employeurs ou sans retravailler leur présentation orale.

Le conseiller reprend la situation à partir d'une évidence, le document ne fera pas l'entretien. Le jeune devra expliquer son parcours, commenter ses expériences, défendre ses compétences, répondre à des questions, montrer sa motivation, ajuster son langage à l'employeur. L'IA peut préparer des phrases, mais elle ne portera pas la relation.

Le travail d'accompagnement consiste alors à faire passer le jeune du support à la situation. Le conseiller relit le CV, demande des exemples, simule des questions, travaille la présentation orale, aide à cibler les offres. Il vérifie que les formulations générées correspondent à ce que le jeune peut réellement dire. Il transforme la production de l'outil en préparation à l'action.

C. Déminer la demande sans décourager

Les professionnels doivent apprendre à reprendre ces demandes sans décourager l'initiative. C'est l'un des gestes les plus délicats du chapitre. La personne a utilisé l'IA pour avancer. Elle a produit quelque chose. Elle a parfois surmonté une peur de l'écrit, une difficulté de formulation, une méfiance envers les institutions, et a témoigné d'une affirmation précieuse de son pouvoir d'agir. Cette initiative mérite d'être reconnue et soutenue. Mais la production doit être examinée, dans certains cas remise en question, voire parfois remaniée.

Le professionnel peut partir de la production en posant des questions, qu'avez-vous demandé à l'outil ? quelles informations lui avez-vous données ? qu'est-ce qui vous paraît utile dans sa réponse ? qu'est-ce que vous avez compris ? qu'est-ce que vous voulez en faire ? Ces questions permettent de transformer la réponse générée en support d'entretien. Elles évitent de placer la personne dans une situation d'échec ou de disqualification.

Le recadrage doit ensuite réintroduire les contraintes. Dans l'IAE, il s'agit de revenir au marché local, aux prérequis, aux conditions de recrutement, aux compétences réellement maîtrisées, aux démarches à effectuer. Dans le handicap, il s'agit de revenir à la situation de travail, au cadre de financement, aux droits mobilisables, aux acteurs compétents, aux effets concrets du handicap. Dans les deux cas, le professionnel ne corrige pas seulement un texte. Il reconstruit un chemin praticable.

D. Les employeurs aussi peuvent arriver avec des demandes irréalistes

La transformation de la demande ne concerne pas seulement les personnes. Certains employeurs mobilisent également l'IA pour formuler des plans d'action, des demandes ou des attentes en matière de recrutement et de handicap. Un interlocuteur du champ de l'emploi des personnes handicapées décrit des employeurs qui arrivent avec des "commandes au Père Noël", plans d'action très ambitieux, attentes déconnectées du terrain, demandes de travailleurs handicapés construites à partir de ce que cela pourrait leur rapporter ou leur permettre de satisfaire au regard de leurs obligations.

Dans le handicap, cette situation peut créer des tensions particulières. Un employeur peut penser que l'IA lui permet d'identifier rapidement un plan d'action handicap, une stratégie de recrutement ou une liste de mesures. Ces productions peuvent ignorer la réalité des postes, les besoins des personnes, les conditions d'intégration, le rôle du collectif, les temporalités d'accompagnement. Le professionnel doit réintroduire la même exigence, une politique ou une demande ne vaut que si elle tient dans le travail réel.

Dans l'IAE, les employeurs peuvent aussi être tentés d'utiliser l'IA pour formaliser des fiches de poste, des critères de recrutement ou des attentes de compétences. Ces formulations peuvent paraître plus claires, mais elles peuvent aussi renforcer des exigences déconnectées des publics en insertion. L'accompagnement vers l'emploi doit alors travailler l'écart entre les offres, les profils et les conditions réelles d'intégration.

Zoom terrain

Quand la "commande" est produite par l'IA

Dans le champ de l'emploi des personnes handicapées, des professionnels voient émerger des demandes d'employeurs très structurées, mais peu réalistes. L'entreprise arrive avec un plan, une liste d'attentes, parfois une commande de recrutement ou de mesures handicap. Le document est clair. Il semble stratégique. Il ignore pourtant les contraintes de terrain, disponibilité des profils, conditions d'intégration, analyse des postes, accompagnement nécessaire, temporalité des parcours.

Le professionnel doit alors reprendre la demande comme il reprend celle d'une personne accompagnée. Il interroge la finalité, précise les contraintes, reformule les attentes, réintroduit la réalité du travail. L'IA a produit une forme de projection. L'accompagnement ramène cette projection vers des conditions concrètes de mise en œuvre.

4. Des inégalités d'appropriation à prendre en compte

L'IA ne diffuse pas ses bénéfices de manière homogène, elle donne à certains publics une capacité nouvelle d'écriture, de recherche, de traduction et de projection. Elle laisse d'autres personnes à distance, faute d'équipement,

Chapitre V -

Des publics mieux outillés mais inégalement autonomes

de confiance, de maîtrise de la langue, de compétences numériques ou de capacité critique. Elle peut aussi produire une forme d'inégalité plus discrète, deux personnes peuvent utiliser le même outil, mais l'une saura vérifier, contextualiser, reformuler, protéger ses données, tandis que l'autre reprendra la réponse sans réellement la comprendre.

Cette évolution prolonge les analyses de Jan van Dijk sur les inégalités numériques. L'accès aux outils ne suffit pas à garantir l'usage, et l'usage ne suffit pas à garantir le bénéfice retiré. Les écarts se construisent à plusieurs niveaux, accès matériel, compétences, qualité des usages, effets concrets sur les parcours[29]. Avec l'IA générative, cette logique devient plus nette. L'outil est souvent accessible depuis un téléphone. Son interface paraît simple. La difficulté se déplace vers la capacité à poser une bonne question, à interpréter une réponse, à repérer une erreur, à identifier un biais, à comprendre les conditions de validité d'une proposition.

A. Inégalités d'appropriation dans l'IAE

Dans l'IAE, les inégalités d'appropriation apparaissent très clairement autour de l'âge, du niveau de scolarisation, de la maîtrise du français, de la familiarité avec l'écrit et de l'équipement. Les terrains ne dessinent pas une opposition simple entre jeunes autonomes et adultes éloignés. Ils montrent plutôt des écarts de rythme, de confiance, de compréhension et d'usage.

Certains jeunes publics s'approprient rapidement les outils. Ils ont déjà l'habitude du smartphone, des recherches en ligne, des applications, parfois des assistants conversationnels. Après une démonstration, ils peuvent produire un CV, reformuler une lettre, chercher des informations sur un métier. Cette aisance technique donne une première autonomie. Elle peut aussi créer une forme d'illusion, la personne sait générer un document, mais ne sait pas forcément vérifier sa pertinence, cibler correctement les offres ou défendre son contenu en entretien. Les matériaux de terrain soulignent ce point, les jeunes peuvent aller vite sur la production, mais la préparation de la candidature réelle demande encore un accompagnement.

Pour d'autres publics, notamment des adultes de plus de trente ans, des personnes peu scolarisées, des travailleurs ayant exercé dans des environnements peu bureautiques ou des personnes allophones, l'entrée dans l'IA est plus lente. Il faut parfois reprendre les bases, utiliser un clavier, comprendre une interface, créer un compte, formuler une demande, lire la réponse, copier un texte, l'adapter. La maîtrise de la langue joue un rôle central. L'IA peut aider à traduire ou reformuler, mais l'usage initial demande déjà une capacité minimale à exprimer une demande et à juger le résultat.

Les publics réfugiés ou allophones illustrent cette ambivalence. L'IA peut faciliter la traduction, l'apprentissage du français professionnel, la compréhension de consignes ou la rédaction de messages. Elle peut aussi créer une dépendance à des traductions imparfaites ou à des formulations que la personne ne maîtrise pas. Une candidature traduite ou reformulée par IA peut améliorer la présentation. Elle devient fragile si la personne ne comprend pas les termes utilisés ou ne peut pas les reprendre à l'oral.

[29] Van Dijk, (2020), op. Cit.

Zoom terrain – Champ de l'IAE

L'effet générationnel joue dans l'IAE

Dans une structure d'insertion, les professionnels observent des différences marquées dans l'appropriation de l'IA. Les jeunes scolarisés en France comprennent rapidement l'intérêt de l'outil pour produire un CV ou une lettre de motivation. Après une démonstration, ils peuvent générer une première version et améliorer la forme de leurs documents. L'entrée dans l'usage est rapide, presque naturelle.

Cette rapidité ne garantit pas le discernement. Certains jeunes utilisent l'outil comme une machine à produire des candidatures. Ils reprennent des formulations génériques, envoient des documents peu ciblés, ou croient que la qualité formelle du CV suffit. Le conseiller doit alors travailler la lucidité, choisir les offres, adapter le document, préparer l'entretien, savoir expliquer ce qui est écrit.

À l'inverse, des adultes plus éloignés du numérique entrent plus lentement dans l'usage. Certains ont peu travaillé avec des outils bureautiques. D'autres maîtrisent mal le français écrit. L'accompagnement demande plus de temps, expliquer l'outil, rassurer, construire des requêtes simples, lire ensemble les réponses, adapter les formulations. Leur éloignement initial ne signifie pas qu'ils ne peuvent pas apprendre. Il indique seulement que l'autonomie passe par un accompagnement plus progressif.

B. Inégalités d'appropriation dans le champ du handicap

Dans le champ du handicap, les inégalités d'appropriation prennent des formes spécifiques. Elles dépendent moins seulement de l'équipement ou de l'âge que de la nature du handicap, des capacités cognitives, de la maîtrise du langage, du rapport à l'écrit, de la fatigabilité, de la confiance dans les outils et parfois du rapport au réel. Les professionnels rencontrés soulignent que l'IA peut être utile pour certaines personnes, mais inadaptée ou risquée pour d'autres.

Une professionnelle de l'emploi accompagné indique que les personnes qu'elle accompagne utilisent peu l'IA. Certaines ont peur. D'autres sont en fracture numérique. D'autres encore s'inquiètent de ce qu'elles donnent comme informations, sans savoir où les données vont aller. Lorsqu'elle suggère à certains publics de poser une question à une IA générative les réactions sont variables, certains refusent, d'autres trouvent l'idée intéressante, mais l'usage reste marginal.

Cette observation nuance fortement l'idée d'une diffusion massive et homogène. Dans certains segments du handicap, l'IA n'est pas encore un réflexe. Les publics peuvent ne pas voir l'usage possible. Ils peuvent craindre l'outil. Ils peuvent manquer des compétences nécessaires pour formuler une demande ou interpréter une réponse. La question de l'appropriation doit donc rester empirique. Elle varie selon les profils, les âges, les situations et les dispositifs d'accompagnement.

Les compétences nécessaires sont nombreuses. La même professionnelle identifie plusieurs conditions, capacité rédactionnelle, capacité à rendre

compte, compétences cognitives, capacité d'analyse, protection de l'identité et de l'anonymat. Pour des personnes présentant une déficience intellectuelle ou des difficultés importantes de formulation, ces compétences peuvent constituer des obstacles forts. L'IA peut simplifier certaines tâches, mais elle demande aussi un niveau de départ qui n'est pas toujours disponible.

Zoom terrain – Champ du handicap

Quand l'outil paraît trop assuré, vigilance avec les publics présentant une fragilité cognitive ou psychique

Dans une structure d'emploi accompagné, une professionnelle évoque les usages possibles de l'IA avec des personnes en situation de handicap. Elle peut parfois suggérer à une personne de poser une question à un outil génératif, lorsqu'elle estime que le profil, les capacités de compréhension et le contexte s'y prêtent. Elle reste beaucoup plus prudente avec des personnes présentant certaines fragilités cognitives ou psychiques.

La difficulté tient à la forme même de la réponse. L'IA répond vite, avec assurance, dans un langage fluide. Pour une personne qui a du mal à évaluer la fiabilité d'une information ou dont le rapport au réel est fragile, cette assurance peut produire un effet de croyance. La réponse peut être prise comme une vérité, même lorsqu'elle est approximative ou décontextualisée.

Le rôle du professionnel consiste alors à sécuriser le rapport à l'outil. Il rappelle que l'IA peut aider, mais qu'elle peut se tromper. Il propose d'en reparler, de vérifier ensemble, de ne pas transmettre trop d'informations personnelles. Il adapte ses conseils selon la personne, le type de handicap, la capacité à comprendre la réponse et à prendre du recul.

C. Les publics les plus autonomes captent d'abord les bénéfices

L'un des risques majeurs tient à l'effet cumulatif. Les personnes déjà à l'aise avec l'écrit, le numérique, les démarches administratives ou la recherche d'emploi tirent plus vite bénéfice de l'IA. Elles savent poser des questions plus précises, comparer des réponses, demander une reformulation, vérifier une information, adapter un document. Elles transforment l'outil en ressource stratégique. À l'inverse, les personnes les plus éloignées peuvent rester à la marge ou utiliser l'outil de manière plus fragile.

Ce constat vaut pour l'IAE. Les personnes ayant une bonne maîtrise du français, une expérience de la bureautique et une certaine confiance dans les démarches numériques peuvent rapidement améliorer leurs candidatures ou préparer leurs entretiens. Les publics moins lettrés, moins équipés ou moins confiants demandent un accompagnement plus soutenu. L'IA peut donc renforcer l'écart entre ceux qui savent déjà se présenter et ceux qui peinent à entrer dans les codes de l'emploi.

Il vaut aussi pour le handicap. Les personnes capables de formuler leur besoin, comprendre une réponse, évaluer un risque de confidentialité et demander de l'aide peuvent tirer parti de l'IA pour accéder à l'information ou préparer une démarche. Les personnes présentant des troubles cognitifs, psychiques,

de communication ou de compréhension peuvent rester dépendantes d'une médiation. Certaines bénéficieront fortement d'outils adaptés; d'autres seront exposées à des réponses trop générales ou trop complexes.

Les outils de traduction, de reformulation et d'apprentissage illustrent cette ambivalence. Ils peuvent ouvrir des possibilités importantes pour les publics allophones, les personnes ayant des difficultés de lecture ou les publics confrontés à des documents complexes. Ils demandent néanmoins un apprentissage, vérifier la traduction, comprendre les limites, ne pas reprendre une formulation incomprise, protéger les données saisies. Les synthèses de terrain indiquent que ces outils peuvent soutenir l'autonomie, mais que leur bénéfice dépend fortement des capacités d'usage et de l'accompagnement disponible.

D. Une inégale capacité à protéger ses données personnelles

L'appropriation de l'IA crée aussi une inégalité dans le rapport aux données personnelles. Les personnes peuvent être tentées de saisir des informations très sensibles pour obtenir une réponse plus adaptée, situation de santé, handicap, difficultés sociales, parcours administratif, identité, employeur, revenus, conflit, projet professionnel. Plus elles donnent d'informations, plus la réponse paraît personnalisée. Le risque augmente en même temps.

Une professionnelle du champ du handicap identifie explicitement la protection de l'identité et de l'anonymat comme une compétence nécessaire à l'usage de l'IA. Elle insiste sur le fait de transmettre le moins possible d'informations personnelles. Cette remarque vaut pour l'ensemble des publics. Les personnes les plus vulnérables ne sont pas forcément celles qui identifieront spontanément les risques de confidentialité. Certaines peuvent penser qu'un outil conversationnel fonctionne comme un professionnel tenu au secret. D'autres peuvent transmettre des éléments parce qu'elles cherchent une réponse très personnalisée.

Dans l'IAE, le risque peut porter sur des informations liées à la situation sociale, aux freins périphériques, au parcours migratoire, aux ruptures professionnelles, aux difficultés personnelles. Dans le handicap, il peut porter sur la santé, les limitations fonctionnelles, les aménagements, les relations avec l'employeur. L'usage de l'IA demande donc une compétence de tri, que puis-je dire ? que dois-je anonymiser ? que faut-il garder pour l'entretien avec un professionnel ? Cette compétence devient une condition de l'autonomie numérique.

5. Une relation recomposée aux professionnels et aux institutions

L'IA modifie la relation des publics aux professionnels parce qu'elle donne accès à une première forme d'expertise. Une personne peut interroger un outil avant un rendez-vous, produire un document, comparer des options, demander une explication sur ses droits, préparer une argumentation ou tester un projet. Elle arrive alors dans l'accompagnement avec une matière déjà constituée. Cette

matière peut renforcer sa participation. Elle peut aussi déplacer la relation vers une discussion plus tendue autour de la validité de ce qui a été produit.

La transformation touche aussi la relation aux institutions. L'IA rend certaines informations plus accessibles en apparence. Elle peut expliquer un courrier, résumer une procédure, proposer les étapes d'une démarche, suggérer les interlocuteurs à contacter. Elle donne le sentiment de pouvoir entrer plus directement dans des systèmes administratifs ou professionnels souvent complexes. Cette désintermédiation reste partielle. Les droits, les dispositifs, les financements, les candidatures et les aménagements continuent de dépendre de règles, d'acteurs, de temporalités et de conditions d'éligibilité. L'IA facilite l'accès à une première explication. Elle ne transforme pas automatiquement cette explication en capacité d'action.

Le professionnel voit donc sa légitimité se déplacer. Il n'est plus seulement celui qui possède l'information, produit le document ou explique la démarche. Il devient celui qui aide à vérifier, contextualiser, hiérarchiser et rendre praticable. Ce déplacement est particulièrement visible lorsque la personne arrive avec une réponse déjà générée. La valeur de l'accompagnement tient alors à la capacité de relier cette réponse à la situation réelle, le marché local, le niveau de qualification, les droits mobilisables, le type de handicap, les contraintes du poste, le cadre de financement, la capacité de la personne à porter la démarche.

A. La transformation du rapport aux professionnels dans l'IAE

Dans l'IAE, l'IA transforme la relation au conseiller en amont de la candidature. Les personnes peuvent produire seules des documents qui demandaient auparavant un accompagnement plus direct. Elles peuvent arriver avec un CV, une lettre de motivation, une liste de métiers possibles, des arguments préparés, parfois même des réponses toutes faites pour un entretien. Le conseiller en insertion professionnelle n'est plus seulement sollicité pour produire. Il est sollicité pour valider, corriger, cibler et rendre le document défendable.

Cette évolution peut renforcer la participation des personnes. Un CV généré donne une base concrète. La personne peut dire ce qu'elle aime dans la formulation, ce qu'elle ne comprend pas, ce qui lui ressemble, ce qui lui paraît excessif. L'entretien peut partir de ce document pour travailler les expériences, les compétences et les préférences. L'IA devient un support de parole. Elle donne parfois à la personne une première manière de se voir autrement.

La difficulté apparaît lorsque le document devient plus avancé que le parcours. Le conseiller doit vérifier si la personne peut assumer ce qui est écrit. Une compétence indiquée dans le CV doit pouvoir être illustrée. Une lettre doit correspondre à une motivation réelle. Un projet professionnel doit être confronté aux contraintes de mobilité, de formation, de santé, de rythme, de marché local. Le conseiller travaille donc moins sur la forme seule que sur la cohérence de la trajectoire.

Cette posture de validation peut être délicate. Elle donne au conseiller un rôle critique, parfois contraignant. La personne peut avoir l'impression que le document est déjà réussi. Le conseiller doit expliquer que la réussite formelle ne suffit pas. Un texte convaincant doit être habitable. Il doit pouvoir être expliqué en entretien, repris dans une discussion avec un employeur, ajusté à une offre précise. Dans l'IAE, cette appropriation conditionne la valeur du support.

Zoom terrain – Champ de l'IAE

Le conseiller pour interroger la trajectoire

Dans une structure d'insertion, une personne arrive avec un CV et une lettre produits avec l'IA. Les documents sont bien présentés. Ils utilisent un vocabulaire professionnel, valorisent les expériences et donnent une impression de candidature aboutie. La personne attend surtout une validation.

Le conseiller reprend les documents autrement. Il ne regarde pas seulement la forme. Il interroge la trajectoire, les expériences mentionnées correspondent-elles aux postes ciblés ? Les compétences peuvent-elles être expliquées ? Les formulations sont-elles crédibles au regard du parcours ? La lettre répond-elle vraiment à l'offre ? La personne peut-elle soutenir ces arguments face à un employeur ?

L'accompagnement devient un travail de cohérence. Certaines phrases sont gardées. D'autres sont simplifiées ou retirées. Le conseiller demande des exemples et travaille l'entretien à partir du document. La personne comprend progressivement que le CV n'est pas seulement un objet à envoyer, mais un support de présentation de soi.

B. Dans le handicap, l'expertise située reste décisive

Dans le champ du handicap, l'accès direct à l'information transforme aussi la relation aux professionnels, mais de manière différente. Les personnes peuvent chercher des informations sur leurs droits, les aménagements possibles, les aides financières, les dispositifs d'accompagnement, les démarches de reconnaissance, les solutions techniques. L'IA peut faciliter cette exploration. Elle peut rendre un environnement institutionnel moins opaque. Elle peut préparer une question plus précise à poser au professionnel.

La limite apparaît dans la singularité des situations. Une information sur un droit ou une aide n'est jamais pleinement suffisante. Elle doit être reliée à un statut, un environnement, un poste de travail, une restriction, une trajectoire administrative, un interlocuteur compétent. Une proposition de compensation ne vaut qu'en situation. Un aménagement doit tenir compte du travail réel, de l'organisation, de la personne, du collectif, des contraintes de sécurité, de l'employeur, du financement. L'expertise professionnelle reste donc située.

Les matériaux de terrain montrent cette nécessité de contextualisation. Dans les situations de maintien dans l'emploi, les professionnels expliquent que

ce qui compte n'est pas la pathologie en elle-même, mais ses conséquences sur les capacités de la personne dans une situation de travail donnée. L'intervention suppose une prise de contact avec les parties, une analyse de poste, une observation, une compréhension des contraintes réelles. L'IA peut préparer, mais elle ne réalise pas cette lecture située.

La relation avec le professionnel se transforme alors en relation de traduction. La personne peut arriver avec une information ou une solution. Le professionnel aide à traduire, cette information s'applique-t-elle ici ? cette aide est-elle mobilisable ? cette solution correspond-elle au poste ? cette demande est-elle recevable ? cette formulation protège-t-elle la personne ? L'accompagnement n'annule pas la recherche autonome. Il lui donne un cadre.

Zoom terrain – Champ du handicap

Une réponse accessible ne suffit pas

Une personne en situation de handicap utilise un outil d'IA pour comprendre une information relative à ses droits ou à une possible compensation. La réponse obtenue est claire. Elle reformule les étapes, cite des dispositifs, propose une marche à suivre. La personne arrive en entretien avec une meilleure compréhension apparente de la situation.

Le professionnel reprend la réponse à partir du cas réel. Le dispositif cité est-il bien le bon ? La personne remplit-elle les conditions ? Le besoin est-il suffisamment documenté ? L'aide envisagée correspond-elle à l'environnement de travail ou de vie ? Quels interlocuteurs doivent être sollicités ? Quelles pièces doivent être produites ? Quels délais faut-il anticiper ?

La réponse accessible a aidé la personne à entrer dans le sujet. Elle n'a pas suffi à construire une décision. Le professionnel transforme l'information en démarche. Il relie le contenu général à une situation administrative, sociale, médicale et professionnelle précise.

C. Une relation plus horizontale, parfois plus conflictuelle

L'IA peut rendre la relation d'accompagnement plus horizontale. La personne arrive avec une production, une recherche, une proposition. Elle ne se contente plus de recevoir une information. Elle apporte un matériau. Ce matériau peut devenir un point d'appui pour discuter. Il rend visible ce que la personne cherche, comprend, espère, redoute. Le professionnel peut partir de cette initiative pour construire l'accompagnement.

La relation devient plus conflictuelle lorsque la réponse générée entre en concurrence avec l'analyse professionnelle. Le professionnel doit parfois dire que la demande est irréaliste, que le document ne correspond pas au parcours, que la solution n'est pas finançable, que l'information est incomplète, que la démarche proposée ne suit pas les règles. La personne peut vivre ce recadrage comme un retour à une position de dépendance, après avoir eu le sentiment d'agir par elle-même.

Cette tension demande une posture nouvelle. Le professionnel doit éviter de disqualifier l'usage de l'IA en bloc. Il doit accueillir l'initiative, puis travailler la validité. Cette séquence est importante. Si l'initiative est niée, la personne peut se sentir infantilisée. Si la production est validée trop vite, l'accompagnement perd sa fonction de sécurisation. Le bon point d'équilibre consiste à faire de la réponse IA un objet de discussion.

D. Le professionnel comme tiers de confiance face à l'outil

À mesure que l'IA devient un intermédiaire d'information, le professionnel peut devenir un tiers de confiance face à l'outil. Ce rôle dépasse la correction d'erreurs. Il consiste à aider les publics à construire un rapport ajusté à l'IA, ni fascination, ni rejet, ni confiance aveugle, ni peur paralysante. Le professionnel aide à situer l'outil à sa juste place.

Ce rôle demande d'expliquer simplement les limites. L'IA produit une réponse à partir d'une demande. Elle peut se tromper. Elle peut généraliser. Elle peut inventer ou oublier des conditions importantes. Elle ne connaît pas nécessairement la situation précise. Elle ne protège pas automatiquement les données saisies. Elle peut aider à formuler, mais elle ne décide pas à la place de la personne. Ces éléments doivent devenir des points ordinaires de l'accompagnement.

Dans le champ du handicap, ce rôle de tiers de confiance est particulièrement important pour les personnes qui hésitent, qui ont peur de donner leurs données, qui ont du mal à comprendre les limites de l'outil ou qui peuvent être déstabilisées par le caractère affirmatif des réponses. Une professionnelle évoque clairement ces peurs et ces précautions, certains publics ne savent pas où vont les données, d'autres n'osent pas utiliser l'outil, d'autres ont besoin qu'on leur rappelle que l'IA ne sait pas tout et n'a pas toujours raison.

Dans l'IAE, ce rôle se joue dans la recherche d'emploi. Le professionnel peut aider à utiliser l'IA comme brouillon, comme simulateur, comme outil de reformulation, tout en rappelant que le parcours, l'entretien et la relation employeur demandent un engagement personnel. Il peut apprendre à la personne à demander plusieurs versions, à simplifier une phrase, à vérifier une information sur un métier, à adapter une lettre, à garder des formulations qu'elle peut réellement porter.

E. Une nouvelle place pour les institutions : rendre les informations utilisables

La diffusion de l'IA pose aussi une question aux institutions elles-mêmes. Les publics utilisent les outils génératifs pour comprendre des règles, procédures ou droits souvent difficiles à lire. Cette pratique révèle une faiblesse préexistante, les informations institutionnelles ne sont pas toujours accessibles, lisibles ou actionnables. L'IA vient parfois compenser cette difficulté, en reformulant ce que les institutions n'ont pas rendu suffisamment clair.

Ce point est particulièrement sensible dans le champ du handicap. Les

personnes doivent naviguer entre des dispositifs, des aides, des démarches et des acteurs multiples. L'accès à une information compréhensible conditionne le pouvoir d'agir. Les outils de type FALC augmentés par l'IA montrent que l'accessibilité des contenus peut devenir un enjeu structurant, rendre les droits, consignes, règlements, offres ou procédures compréhensibles dès l'origine.

Dans l'IAE, la même question se pose pour les informations relatives à l'emploi, à la formation, aux démarches administratives, aux droits sociaux, aux exigences des employeurs. Les publics peuvent recourir à l'IA pour traduire ou simplifier des informations. Les structures d'accompagnement et les institutions ont intérêt à produire elles-mêmes des contenus plus clairs, plus adaptés et plus facilement vérifiables. Cela réduirait la dépendance aux réponses générées par des outils généralistes.

L'institution doit donc se repositionner. Elle ne peut pas empêcher les publics d'utiliser l'IA pour comprendre ses règles. Elle peut en revanche améliorer la qualité et l'accessibilité de ses propres informations. Elle peut proposer des ressources fiables, des exemples, des simulateurs encadrés, des contenus en langage clair, des supports FALC, des explications adaptées aux situations les plus fréquentes. Plus l'information institutionnelle sera utilisable, moins les publics dépendront de réponses incertaines.

6. De nouveaux besoins d'accompagnement des usages de l'IA

L'IA fait émerger un besoin des publics à apprendre à se servir d'un outil qui produit des réponses plausibles, bien formulées, parfois utiles, parfois erronées, souvent incomplètes. Cette transformation est plus profonde qu'un simple besoin de formation numérique. Les publics doivent apprendre à dialoguer avec un outil qui donne l'impression de comprendre, qui reformule avec assurance, qui peut simplifier une procédure, produire une lettre, proposer un métier, construire un argumentaire ou expliquer un droit. La difficulté tient à cette apparente facilité. L'outil répond. Il répond vite. Il donne une forme. Il rend l'action possible en surface. Reste à savoir si cette action est pertinente, sécurisée, compréhensible et soutenable.

A. Accompagner l'usage critique de l'IA

Le premier besoin concerne l'usage critique de l'IA. Les personnes doivent apprendre que l'IA produit une réponse à partir d'une question et d'un contexte donné, sans garantir que cette réponse soit vraie, complète ou applicable. Ce point peut sembler évident pour des professionnels sensibilisés. Il ne l'est pas pour des publics qui découvrent l'outil ou qui sont déjà en difficulté face aux démarches administratives, aux écrits professionnels ou aux institutions. La fluidité de la réponse crée un effet de confiance.

L'accompagnement doit donc aider à mettre l'outil à distance. Il peut partir de questions très concrètes, qui parle dans cette réponse ? D'où vient l'information ? Est-ce que l'outil cite une source vérifiable ? Est-ce que la réponse correspond

à votre situation ? Qu'est-ce qui manque ? Qu'est-ce qui doit être confirmé par un professionnel ? Cette pédagogie n'a pas besoin d'être théorique. Elle gagne à s'appuyer sur les productions réelles des personnes, une lettre, un CV, une réponse sur un droit, une liste de démarches, une proposition de compensation.

Dans l'IAE, l'usage critique peut être travaillé à partir de candidatures. Le professionnel peut comparer une lettre produite par l'IA avec le parcours réel de la personne. Il peut souligner les formulations trop génériques, les compétences non observées, les phrases impossibles à dire à l'oral. Il peut montrer qu'un document bien rédigé doit rester défendable. L'apprentissage critique se fait alors par l'examen du support.

Dans le handicap, l'usage critique peut partir d'une réponse sur un droit, une démarche ou une compensation. Le professionnel peut montrer ce qui relève d'une information générale, ce qui manque pour l'appliquer, ce qui doit être vérifié auprès d'un acteur compétent. Il peut également rappeler que l'IA ne connaît pas la personne, son poste, son environnement ou ses fragilités. Cette mise à distance protège contre les réponses trop assurées.

B. Apprendre à formuler une demande

Formuler une demande devient une compétence d'autonomie. Les réponses de l'IA dépendent en effet fortement de la question posée. Une question vague produit une réponse vague. Une question trop orientée peut enfermer l'outil dans ce que la personne souhaite entendre. Une question contenant des informations sensibles peut exposer inutilement la personne.

Pour les publics, cette compétence demande un apprentissage progressif. Il faut savoir dire ce que l'on veut obtenir, comprendre un courrier, préparer un entretien, reformuler une phrase, identifier des étapes, chercher des métiers accessibles, simplifier une information. Il faut aussi savoir préciser le contexte utile sans tout raconter. Cette distinction est difficile. Beaucoup de personnes pensent qu'une bonne réponse suppose de tout dire. L'accompagnement doit apprendre à donner assez d'éléments pour être aidé, sans exposer son identité ou sa situation intime.

Dans l'IAE, les ateliers peuvent intégrer des exercices simples. Demander à l'IA de reformuler une expérience professionnelle. Demander trois versions d'une phrase selon le destinataire. Comparer une lettre générique et une lettre ciblée. Demander une liste de questions possibles en entretien, puis sélectionner celles qui correspondent vraiment au poste. Ces exercices transforment l'IA en support d'apprentissage des codes de candidature.

Dans le champ du handicap, la formulation doit être encore plus encadrée lorsque les informations touchent à la santé, au handicap ou aux limitations fonctionnelles. Le professionnel peut aider à transformer une situation personnelle en question générale, "Comment demander un aménagement de poste lorsque l'on a une difficulté à rester debout longtemps ?" plutôt que d'entrer des informations identifiantes, médicales ou liées à l'employeur. Cette compétence protège la confidentialité tout en permettant l'usage.

Zoom terrain – Transversal

“Que puis-je dire à l’IA ?”

Dans plusieurs situations d’accompagnement, la question des données personnelles apparaît très vite. Une personne veut obtenir une réponse adaptée. Elle est tentée de donner son nom, son employeur, son diagnostic, son parcours détaillé, ses difficultés sociales, parfois des éléments très sensibles. L’outil semble d’autant plus utile qu’il connaît le contexte. Le risque vient précisément de là.

Le professionnel introduit alors une règle simple, on peut demander de l’aide à l’IA sans tout lui dire. Il montre comment anonymiser une situation, remplacer les noms par des catégories générales, retirer les éléments médicaux ou administratifs identifiants, poser une question plus générale, puis vérifier ensuite avec un professionnel. Dans le handicap, cette vigilance concerne les données de santé, les limitations fonctionnelles, les aménagements, les relations avec l’employeur. Dans l’IAE, elle concerne les freins sociaux, le parcours migratoire, les ressources, les ruptures d’emploi, les situations familiales ou administratives.

L’apprentissage est très concret. La personne comprend qu’elle peut demander, “Aide-moi à préparer une question pour un conseiller” plutôt que transmettre tout son dossier. Elle peut demander une reformulation ou une explication sans exposer son identité. Elle peut utiliser l’outil comme brouillon, puis garder les informations sensibles pour l’échange sécurisé avec la structure.

C. Apprendre à vérifier et contextualiser

Le troisième besoin concerne la vérification des affirmations formulées par l’IA. Les publics doivent apprendre à traiter les réponses de l’IA comme des hypothèses, pas comme des vérités. Cette règle est simple à énoncer, mais difficile à intégrer. Les outils génératifs produisent rarement une réponse hésitante. Ils donnent une forme stable à des informations parfois incertaines. Pour des personnes déjà fragilisées dans leur rapport aux institutions ou à l’écrit, cette assurance peut être persuasive.

Vérifier suppose d’abord de repérer les points sensibles. Une information sur un droit doit être confirmée par une source officielle ou un professionnel. Une estimation financière doit être vérifiée. Une proposition de métier doit être confrontée au marché local. Une solution de compensation doit être discutée à partir du poste réel. Une compétence inscrite dans un CV doit être reliée à une expérience. Une traduction doit être relue lorsque le document engage une démarche importante.

Dans l’IAE, la vérification peut s’apprendre à partir de situations ordinaires. Le conseiller peut demander à la personne de vérifier une offre d’emploi, de comparer les compétences demandées avec ses expériences, de repérer les éléments manquants, de demander à l’IA une version plus ciblée puis de la confronter à l’annonce. L’outil devient alors un support de travail critique. La personne apprend à ne pas envoyer un document simplement parce qu’il paraît bien écrit.

Dans le handicap, contextualiser est encore plus important. Une réponse sur un aménagement ou une aide doit être reliée au type de handicap, à la situation de travail, au cadre administratif et aux acteurs compétents. Une personne peut obtenir une liste de solutions. Le professionnel aide à poser les questions de faisabilité, est-ce adapté au poste ? est-ce financable ? qui doit être sollicité ? quels justificatifs sont nécessaires ? quelles conséquences pour l'organisation ? Cette contextualisation transforme une information générale en démarche possible.

D. Apprendre à personnaliser sans se survaloriser

Le quatrième besoin est particulièrement fort dans l'IAE. Les outils génératifs excellent dans la valorisation, ils savent transformer une expérience en compétence, donner un ton professionnel à une lettre, présenter un parcours sous un jour cohérent. Cette capacité peut aider des personnes qui sous-estiment leurs acquis. Elle peut aussi produire une survalorisation fragile. La personne se retrouve avec des compétences, des qualités ou des formulations qu'elle ne sait pas défendre.

L'accompagnement doit apprendre à personnaliser. Un CV ou une lettre générés doivent être repris à partir de situations vécues. Où cette compétence a-t-elle été observée ? Dans quelle activité ? Avec quelle autonomie ? Dans quelles conditions ? La personne pourra-t-elle l'expliquer en entretien ? Cette vérification protège le public. Elle évite que l'outil fabrique une image trop éloignée de l'expérience réelle.

E. Apprendre à protéger ses données et son identité

Les publics manipulent souvent des informations sensibles les concernant. Dans l'IAE, il peut s'agir de situation administrative, de parcours migratoire, de difficultés sociales, d'expériences professionnelles discontinues, de ressources, de logement, de freins périphériques. Dans le champ du handicap, il peut s'agir de santé, de handicap, de restrictions fonctionnelles, de dispositifs, d'aménagements, de relations avec un employeur. Apprendre à protéger ses données sensibles constitue un besoin transversal.

L'IA rend la tentation de tout dire plus forte. Une personne peut penser que plus elle donne d'informations, plus la réponse sera pertinente. Cette logique est compréhensible. Elle est risquée. Les professionnels doivent donc intégrer une pédagogie de l'anonymisation. Cette pédagogie doit être pratique, remplacer les noms, retirer les adresses, ne pas copier de documents médicaux, ne pas citer l'employeur, transformer une situation personnelle en cas général, demander une trame plutôt qu'une réponse personnalisée.

Une professionnelle du champ du handicap identifie explicitement la protection de l'identité et de l'anonymat comme une compétence nécessaire à l'usage de l'IA. Elle ajoute qu'il faut donner le moins possible d'indications personnelles. Cette vigilance est d'autant plus importante que certains publics ne savent pas où vont les données ou s'inquiètent de ce qu'ils pourraient transmettre.

F. Apprendre à gérer la confiance accordée à l'outil

Certains publics auront tendance à trop croire l'IA. D'autres la rejetteront par peur. Les deux attitudes peuvent limiter l'autonomie. L'accompagnement doit aider à construire une confiance maîtrisée, permettre d'utiliser l'outil comme appui, sans le prendre comme autorité.

Dans le handicap, cette confiance maîtrisée demande des précautions particulières avec certaines fragilités cognitives ou psychiques. Une réponse fluide peut être vécue comme une parole fiable. Une professionnelle souligne que, pour certaines personnes, l'IA peut être dangereuse si elle alimente un rapport confus à la réalité. Elle rappelle à ses publics que l'IA ne sait pas tout, qu'elle peut se tromper, et qu'il faut en reparler avec un tiers.

Dans l'IAE, la confiance excessive peut porter sur les documents et les projections. La personne peut croire qu'un CV bien écrit suffit, qu'une lettre produite automatiquement sera efficace, qu'une liste de métiers proposée par l'IA constitue un plan réaliste. Le conseiller doit aider à passer de la confiance dans le texte à la confiance dans sa capacité d'action. Cette différence est importante. Le but n'est pas de croire le document. Le but est de pouvoir agir avec lui.

G. Former les professionnels à accompagner ces usages

Les publics ne pourront pas apprendre seuls ces usages critiques si les professionnels ne sont pas eux-mêmes outillés. Or les terrains témoignent que beaucoup d'professionnels découvrent ces enjeux en même temps que les personnes. Certains expérimentent, d'autres hésitent, d'autres identifient des risques sans disposer encore de méthodes stabilisées. Cette situation crée un décalage, les publics commencent à utiliser l'IA, mais les structures n'ont pas toujours formalisé la manière de les accompagner.

Former les professionnels devient donc une condition de qualité. Cette formation doit porter sur les usages des publics, pas seulement sur les usages internes des équipes. Les professionnels doivent apprendre à analyser une production IA apportée par une personne, que dit-elle de la demande ? que faut-il vérifier ? quels risques de données ? quelle part de projection irréaliste ? quel travail d'appropriation reste à faire ? Ils doivent également apprendre à animer des séquences simples d'initiation ou de vérification.

Dans l'IAE, les professionnels peuvent être formés à accompagner les usages de l'IA dans la candidature, CV, lettres, entretien, ciblage, recherche d'offres, valorisation des compétences. Ils doivent savoir construire des exercices qui ne se limitent pas à produire un document. Dans le handicap, ils doivent être formés à l'accessibilité des outils, à la prudence avec les données, aux risques liés à certains profils, à la médiation des réponses concernant les droits, la compensation ou la santé.

7. Typologie des publics face à l'IA, quatre figures d'usage

Les matériaux de terrain invitent à dépasser une opposition trop simple entre publics autonomes et publics éloignés de l'IA. Les usages observés sont plus variés. Certaines personnes savent déjà mobiliser les outils pour écrire, chercher, comparer, préparer une démarche. D'autres les utilisent, mais accordent trop de crédit aux réponses obtenues. D'autres encore perçoivent l'intérêt de l'IA, sans parvenir à s'en saisir seules. Certains publics, enfin, doivent être accompagnés avec une vigilance renforcée, parce que l'outil peut exposer, désorienter ou fragiliser.

Cette typologie ne vise pas à classer définitivement les personnes. Une même personne peut passer d'une figure à l'autre selon la situation, à l'aise pour rédiger un CV, mais démunie face à une demande administrative; curieuse de l'outil, mais inquiète pour ses données; capable de produire un texte, mais incapable d'en évaluer la fiabilité; autonome dans un usage de traduction, mais vulnérable face à une réponse touchant à la santé, au handicap ou à ses droits. La typologie sert surtout à identifier des besoins d'accompagnement différenciés.

A. Les publics outillés et stratèges

Une première figure regroupe les publics qui savent déjà utiliser l'IA comme une ressource. Ils ne se contentent pas d'obtenir une réponse. Ils testent, reformulent, comparent, ajustent. Ils utilisent l'outil pour préparer un document, chercher une information, clarifier une démarche, améliorer une formulation, s'entraîner à un entretien ou explorer un projet. Ils ont compris que l'IA peut servir de brouillon, d'appui à l'écriture, de simulateur ou d'aide à la préparation.

Dans l'IAE, cette figure se retrouve notamment chez certains jeunes ou adultes déjà familiers du numérique. Ils peuvent produire un CV, adapter une lettre, préparer une réponse à une offre, générer des questions d'entretien. Leur demande adressée au professionnel change, ils attendent moins une aide à produire qu'un appui pour améliorer, cibler et sécuriser. Le conseiller devient un second regard. Il aide à vérifier que le document correspond bien au parcours, que les compétences indiquées peuvent être défendues, que la lettre répond à une offre précise, que la candidature ne reste pas générique.

Dans le champ du handicap, les publics outillés et stratèges utilisent plutôt l'IA pour comprendre un dispositif, préparer un rendez-vous, demander une reformulation plus accessible, explorer une solution d'aménagement ou poser une première question sur leurs droits. Ils peuvent arriver en entretien avec des éléments utiles, déjà structurés. Le professionnel peut alors s'appuyer sur cette préparation pour aller plus vite vers l'analyse de la situation.

Ces publics ont besoin d'un accompagnement de haut niveau. Leur autonomie technique ne supprime pas les risques d'erreur, de généralisation ou de décontextualisation. Ils ont besoin de vérification, de ciblage, d'interprétation et parfois de contradiction. Dans l'IAE, l'enjeu consiste à passer d'un document bien produit à une stratégie réaliste d'accès à l'emploi. Dans le handicap, il

s'agit de passer d'une information bien formulée à une démarche compatible avec la situation, les droits, les acteurs compétents et les conditions de faisabilité.

B. Les publics outillés mais illusionnés

Une deuxième figure rassemble les publics qui utilisent l'IA, mais surestiment la valeur de ce qu'elle produit. Ils obtiennent une réponse bien écrite, une liste de solutions, un argumentaire, un CV, une lettre, un plan de reconversion ou une demande de financement. La forme donne une impression de maîtrise. La personne peut alors croire que la démarche est prête, que la solution est valide, que le projet est réaliste ou que le document peut être transmis tel quel.

Cette figure est centrale dans les terrains. Dans le champ du handicap, le cas de la demande d'équipement de plusieurs centaines de milliers d'euros construite avec une IA générative montre jusqu'où peut aller cette autonomie apparente. La personne a produit un argumentaire et adressé une demande directe à un financeur. La demande était structurée, mais déconnectée des règles d'instruction, des montants, de la méthode et de l'analyse du besoin réel. Les professionnels ont dû reprendre la situation, réexpliquer le cadre et reconstruire une démarche recevable.

Dans l'IAE, cette figure apparaît plutôt dans les candidatures ou les projets professionnels. Une personne peut obtenir un CV très valorisant, une lettre convaincante ou une liste de métiers possibles. Elle peut ensuite penser que l'essentiel du travail est fait. Le conseiller doit rappeler que la candidature ne tient pas seulement à la forme du document, elle suppose un ciblage, une capacité à expliquer son parcours, une préparation à l'entretien, une connaissance minimale du poste et une confrontation au marché local.

Ces publics n'ont pas besoin d'être simplement corrigés. Ils ont besoin d'un accompagnement de réancrage. Le professionnel doit reconnaître l'initiative, puis reconstruire les conditions de validité, qu'est-ce qui est juste ? qu'est-ce qui est exagéré ? quelles étapes manquent ? quelles règles s'appliquent ? que peut-on réellement demander ? que peut-on réellement défendre ? Cette reprise peut être sensible, parce que la personne a souvent investi la production de l'IA comme une preuve de compétence ou d'autonomie.

C. Les publics intéressés mais empêchés

Une troisième figure concerne les publics qui perçoivent l'intérêt de l'IA, mais ne disposent pas encore des conditions pour l'utiliser seuls. Ils peuvent être curieux, intrigués, parfois convaincus après une démonstration. Mais plusieurs obstacles se cumulent, manque d'équipement, faible maîtrise de l'écrit, difficulté à utiliser un ordinateur, usage limité au smartphone, faible confiance dans le numérique, maîtrise insuffisante du français, méconnaissance des outils, peur de mal faire, inquiétude sur les données personnelles.

Dans l'IAE, cette figure est fréquente chez des adultes peu familiers des

outils bureautiques, des publics allophones, des personnes ayant travaillé dans des environnements peu numérisés ou des personnes ayant un rapport fragile à l'écrit. L'IA pourrait les aider à traduire, reformuler, préparer une candidature, comprendre une offre. Mais l'entrée dans l'usage demande un accompagnement patient, ouvrir l'outil, formuler une question, lire la réponse, sélectionner ce qui est utile, copier ou adapter un texte, comprendre les mots employés.

Dans le champ du handicap, cette figure est également présente. Une professionnelle de l'emploi accompagné indique que plusieurs personnes n'utilisent pas l'IA parce qu'elles ont peur, ne connaissent pas l'outil ou s'inquiètent de ce qu'elles pourraient transmettre comme données. Lorsqu'elle leur suggère parfois de poser une question à l'IA générative les réponses sont variables, certaines refusent, d'autres trouvent l'idée intéressante, mais l'usage reste marginal.

Ces publics ont besoin d'une médiation progressive. Il ne suffit pas de leur dire que l'IA peut les aider. Il faut construire des situations d'usage simples, sécurisées et directement reliées à leurs besoins. Dans l'IAE, cela peut passer par un atelier de reformulation d'expérience, une simulation de lettre, une aide à la compréhension d'une offre. Dans le handicap, cela peut passer par la simplification d'un courrier, la préparation d'une question à poser à un professionnel, l'apprentissage de règles d'anonymisation.

D. Les publics à sécuriser fortement

Une quatrième figure regroupe les publics pour lesquels l'usage de l'IA demande une vigilance renforcée. La difficulté ne tient pas seulement à l'équipement ou à la maîtrise technique. Elle tient à la manière dont l'outil peut produire de la confusion, de l'exposition ou une dépendance. Ces publics peuvent avoir des difficultés cognitives, des troubles psychiques, une faible capacité d'analyse, un rapport fragile à la réalité, une grande vulnérabilité face à l'autorité apparente de l'écrit ou une difficulté à protéger leurs informations personnelles.

Dans le champ du handicap, cette figure est particulièrement importante. Une professionnelle évoque explicitement une prudence forte avec certaines personnes présentant des troubles psychiques. L'IA répond avec assurance, dans une forme de réalité textuelle qui peut être déstabilisante pour des personnes dont le rapport au réel est déjà fragile. Elle rappelle alors aux personnes que l'IA ne sait pas tout, qu'elle peut se tromper, et qu'il faut pouvoir en reparler avec un tiers.

La sécurisation concerne aussi les données. Les personnes vulnérables peuvent transmettre trop vite des informations intimes, diagnostic, situation administrative, employeur, difficultés sociales, documents médicaux, éléments familiaux. Elles peuvent penser que l'outil fonctionne comme un professionnel soumis au secret. L'accompagnement doit poser des règles simples, ne pas mettre son nom, ne pas citer son employeur, ne pas copier un document médical, transformer la situation en question générale, vérifier avec un

professionnel avant toute démarche importante.

Dans l'IAE, certains publics peuvent aussi relever de cette figure, notamment lorsque les difficultés linguistiques, administratives ou sociales sont fortes. Une personne peut reprendre une réponse sans comprendre ses implications. Elle peut utiliser une lettre qu'elle ne sait pas lire entièrement. Elle peut s'engager dans une démarche sur la base d'une information non vérifiée. L'usage direct peut alors renforcer la dépendance à l'outil plutôt que l'autonomie.

8. Conclusion – Des publics mieux outillés, mais une autonomie à construire

L'IA transforme la demande des publics en leur donnant une capacité nouvelle de formulation. Une personne peut produire un CV, rédiger une lettre, préparer un entretien, comprendre un courrier, traduire une consigne, explorer un droit ou construire une demande de compensation avant même de rencontrer un professionnel. L'accompagnement commence alors face à une production déjà là, un document, une hypothèse, une capture d'écran, une projection.

La typologie proposée dans le chapitre permet de rendre cette diversité lisible. Les publics outillés et stratèges utilisent déjà l'IA pour comparer, préparer, reformuler ou améliorer leurs productions; ils ont besoin d'un accompagnement de validation et de mise en cohérence. Les publics outillés mais illusionnés disposent de réponses ou de documents convaincants, mais les surestiment; ils ont besoin d'un réancrage dans les règles, le marché du travail, les conditions d'éligibilité ou la faisabilité des démarches. Les publics intéressés mais empêchés perçoivent l'intérêt de l'outil, mais se heurtent à la langue, à l'écrit, à l'équipement, à la confiance ou à la peur des données; ils ont besoin d'une initiation progressive. Les publics à sécuriser fortement appellent une médiation plus protectrice, notamment lorsque l'usage direct peut produire de la confusion, une dépendance à l'outil ou une exposition d'informations sensibles.

Dans l'IAE, l'IA facilite la production des supports de candidature, mais le travail décisif reste l'appropriation. Un CV bien rédigé doit pouvoir être assumé, expliqué, adapté et utilisé dans une interaction avec un employeur. Dans le champ du handicap, l'enjeu porte davantage sur l'accessibilité, la compensation et la sécurisation. Une information simplifiée, une piste d'aide ou une proposition d'aménagement doivent être reliées à une situation concrète, à des règles, à des acteurs et à des fragilités éventuelles.

L'IA transforme les conditions de l'autonomie. Elle donne des ressources nouvelles, qui deviennent effectives seulement si les personnes disposent des compétences, de la confiance, de l'accessibilité, de la médiation et de la sécurité nécessaires pour s'en saisir. Dans l'IAE comme dans le champ du handicap, l'enjeu n'est plus seulement l'accès à l'outil. Il réside dans la capacité à transformer une production automatisée en décision, en démarche ou en action réellement maîtrisée.

Synthèse du chapitre V

L'IA transforme la demande avant même l'entretien avec le professionnel. Les personnes arrivent avec un CV, une information sur leurs droits ou une hypothèse de compensation déjà formulés. L'accompagnement commence face à une production déjà là, souvent mieux formulée mais pas toujours adaptée, et qui crée une attente de validation. L'IA transforme la demande sur trois points essentiels ; demande qui peut-être caractérisée à travers quatre profils d'usage qui appellent chacun les professionnels à développer de nouvelles compétences d'accompagnement.

Une autonomie réelle mais conditionnelle

L'IA peut soutenir le pouvoir d'agir, au sens où Bandura analyse l'agentivité. Pour une personne peu à l'aise avec l'écrit, elle lève une barrière à la formalisation. Cette autonomie reste conditionnelle. Les travaux de van Dijk sur les inégalités numériques et la notion de seconde fracture de Hargittai rappellent que l'accès à l'outil ne garantit pas de tirer le bénéfice de l'IA. La fracture se déplace vers une littératie algorithmique, savoir formuler, interpréter, repérer une erreur, protéger ses données.

De l'assistance à l'illusion d'autonomie

L'IA peut renforcer l'initiative, simplifier un texte, donner accès au sens, notamment via le Facile à lire et à comprendre (FALC). Elle peut aussi produire une autonomie de façade, quand un document convaincant masque un défaut d'appropriation. Le phénomène touche aussi les employeurs, qui arrivent parfois avec des « commandes au Père Noël » déconnectées du terrain. Le professionnel doit alors déminer la demande sans décourager l'initiative.

Des inégalités d'appropriation à prendre en compte

Les bénéfices ne se diffusent pas de façon homogène. L'appropriation varie selon l'âge, la maîtrise du français, le rapport à l'écrit, le type de handicap et la confiance dans l'outil. Les publics déjà à l'aise captent les premiers bénéfices de l'IA, par un effet cumulatif, tandis que les plus éloignés restent à la marge. La protection des données personnelles devient une compétence d'autonomie, car les publics les plus vulnérables ne repèrent pas toujours les risques de confidentialité.

Une relation recomposée et quatre profils

La relation aux professionnels et aux institutions se recompose. La désintermédiation reste partielle, et le professionnel devient un tiers de confiance qui aide à vérifier, contextualiser et sécuriser. Quatre profils d'usage de l'IA se dégagent aux vues des pratiques des publics. Les publics « outillés et stratèges » appellent un accompagnement de validation de leur production. Les « outillés mais illusionnés » demandent un réancrage de leur projet dans le réel. Les « intéressés mais empêchés » requièrent une médiation progressive pour dépasser les freins. Les « publics à sécuriser fortement » appellent prévention et encadrement, car l'outil peut exposer, désorienter ou créer une emprise sur les personnes les plus fragiles. Ces usages critiques supposent enfin de former les professionnels eux-mêmes.

Chapitre VI - Design Fiction et trajectoires d'appropriation de l'IA

1. Retour sur les exercices de Design Fiction

Le design fiction a été mobilisé comme une méthode d'enquête prospective visant à faire discuter les les structures de l'IAE à partir de scénarios d'usage de l'IA. Il ne s'agit pas de prédire l'avenir, ni de promouvoir un outil, mais de rendre concrètes, partageables et critiquables des situations futures possibles. L'intérêt du design fiction est de « rendre discutable, partageable et critiquable » des scénarios d'usage de l'IA dans des situations concrètes d'accompagnement.

Cette approche s'inscrit dans un parti pris méthodologique plus large qui est d'analyser l'appropriation de l'IA par les structures de l'IAE. L'enjeu est de comprendre comment les professionnels, les structures et les publics accompagnés pourraient tester, adapter, détourner, accepter ou rejeter l'IA selon leurs contraintes, leurs valeurs et leurs marges de manœuvre.

- Les séances de design fiction ont donc poursuivi trois objectifs principaux :
- scénariser les transformations possibles de l'accompagnement à l'ère de l'IA, en rendant visibles les effets sur les organisations, les métiers, les publics et les relations d'accompagnement ;
- identifier ce qui paraît souhaitable, acceptable ou au contraire risqué, notamment en matière de déontologie, de sécurisation des données, de discrimination, de standardisation des parcours ou de perte du jugement professionnel ;

faire émerger des conditions concrètes d'appropriation, afin d'éclairer les besoins de formation, de cadrage, d'équipement, de gouvernance et d'appui aux structures.

Dans le détail, la méthode repose sur une mise en situation. Les participants sont confrontés à un scénario volontairement proche de leurs réalités professionnelles, mais projeté dans un futur suffisamment transformé pour susciter un débat. Ces récits mettent en scène des directions de structures, des conseillers en insertion, des encadrants, des financeurs, des partenaires et des personnes accompagnées. Ils introduisent des outils possibles — tableaux de bord intelligents, assistants de synthèse, recommandations d'orientation, aide à la rédaction, simulation d'entretien, repérage des risques de décrochage — tout en maintenant le référent humain au cœur de l'accompagnement. Le scénario est resté ancré dans des situations de travail réaliste, il a préservé le primat du lien humain et introduit une innovation crédible.

Chaque séance a permis d'organiser une discussion structurée autour de

quelques questions simples : ce que le scénario change dans les pratiques, ce qu'il fait gagner, ce qu'il menace, ce qu'il rend possible, ce qu'il faudrait refuser ou encadrer. Les participants sont invités à réagir depuis leur position réelle, puis à formuler des priorités opérationnelles. La démarche permet ainsi de faire apparaître les écarts entre les promesses générales de l'IA et les conditions concrètes de son usage dans les structures d'insertion.

Sept structures de l'IAE ont participé aux séances de Design Fiction sur la période du 20 au 25 avril, nous restituons ci-après le compte rendu anonymisé de ces séances, puis analyser plus précisément les trajectoires d'appropriation envisagées et leur condition de mise en œuvre.

2. Détail des situations et trajectoires d'appropriation par structure

A. Situation et trajectoire d'appropriation n°1

L'atelier a réuni des représentants d'un réseau associatif national intervenant dans l'insertion par l'activité économique, principalement sous forme d'ateliers et chantiers d'insertion. Le modèle repose sur l'articulation entre accompagnement socioprofessionnel, encadrement technique, activités support, mobilisation bénévole et relations avec les entreprises. Les échanges portent sur plusieurs chantiers, avec des activités qui renvoient notamment à la logistique et à la préparation de commandes

Comment la structure perçoit-elle l'arrivée de l'IA et ses effets ?

- Les participants jugent l'arrivée de l'IA crédible et difficilement évitable. Ils y voient d'abord un levier possible de gain de temps sur les tâches chronophages :
- comptes rendus, tableaux de bord, statistiques ;
- supports de communication et de présentation ;
- recherche d'informations, de partenaires ou de dispositifs ;
- traduction, reformulation, supports pédagogiques ;
- aide à la décision, sous réserve d'un arbitrage humain.

Ce gain de temps n'a de valeur que s'il est réinvesti dans l'accompagnement, la levée des freins et la relation aux entreprises. Les participants redoutent qu'il serve plutôt à produire davantage de reporting ou d'indicateurs.

La perception reste prudente. L'IA paraît utile lorsqu'elle est utilisée par des professionnels capables de juger ses réponses. Elle devient risquée si elle affaiblit le discernement, standardise les parcours ou remplace l'analyse située. Les participants insistent sur leur modèle d'accompagnement, décrit comme une « couture de précision » : chaque parcours doit rester ajusté à la personne, au chantier, à l'écosystème local et aux conditions réelles d'emploi.

Trois points de vigilance structurent les échanges :

- un accompagnement à deux vitesses entre équipes formées et équipes éloignées ;
- une mise à distance possible des bénévoles, déjà parfois fragilisés par les outils numériques ;
- une tension entre les usages de l'IA, leur coût futur et leur impact écologique.

Quels impacts sur les métiers de l'accompagnement ?

L'IA pourrait soutenir le back-office, la préparation des accompagnements et l'ingénierie de projets. Les participants citent la création de supports d'atelier, la traduction de consignes, la production de contenus visuels, l'aide à la construction de projets collectifs ou la communication avec les partenaires.

Le risque principal concerne la perte de sens. Des professionnels éprouvent déjà cette tension sous l'effet de la charge administrative, des objectifs et du reporting. L'IA pourrait l'accentuer si le métier se réduisait à interroger un outil et reprendre ses productions. Le cœur de l'accompagnement reste dans la relation, la connaissance fine des personnes, l'analyse des parcours et l'ajustement aux situations locales.

Les participants identifient donc un besoin fort de formation. Les professionnels devront apprendre à formuler une demande, vérifier une réponse, repérer les biais, protéger les données, distinguer une piste d'une décision et adapter les productions. L'enjeu n'est pas seulement technique. Il s'agit de préserver la capacité d'arbitrer.

Comment évoluent les besoins des personnes accompagnées ?

Les usages actuels de l'IA par les salariés en insertion restent marginaux, même si quelques CV ou lettres produits avec des outils génératifs apparaissent déjà. Les participants anticipent une diffusion progressive. Les publics devront apprendre à utiliser l'IA pour rédiger, reformuler, traduire, comprendre des consignes, préparer des démarches et s'adapter à des pratiques de recrutement elles-mêmes transformées.

Le CV illustre bien l'ambivalence. L'IA peut améliorer la forme, mais elle peut aussi produire des documents standardisés qui masquent les compétences réellement acquises. Les participants insistent sur les compétences transférables, les savoir-être, les expériences informelles ou les acquis construits dans des contextes peu formalisés. Ces éléments émergent souvent grâce au travail du conseiller, qui sait interroger l'histoire et relier l'expérience à une situation professionnelle.

Deux exemples rappellent les limites de l'IA face au travail réel. Un salarié

très lent a pu accéder à un poste parce que la structure connaissait finement l'entreprise et avait identifié un environnement compatible avec son rythme. Un autre, sourd profond, disposait d'un CV cohérent, mais l'environnement sonore rendait le poste impossible. L'IA peut aider à formaliser une candidature. Elle ne voit pas les rythmes, les contraintes sensorielles, les marges d'adaptation ni la compatibilité réelle entre une personne et un poste.

Les besoins futurs des publics porteront donc sur :

- l'usage critique des outils ;
- la vérification des réponses ;
- la protection des données personnelles ;
- l'adaptation des CV et lettres ;
- la compréhension des usages de l'IA par les recruteurs ;
- la distinction entre document bien rédigé et candidature réellement maîtrisée.

Les participants évoquent aussi un risque plus prospectif : l'IA pourrait servir à scorer l'éloignement à l'emploi ou à quantifier les freins. Cette évolution pourrait mieux objectiver certaines situations, mais elle pourrait aussi réduire les personnes à des profils calculables.

Quelle trajectoire d'appropriation à deux ans ?

Les participants privilégient une appropriation progressive, collective et encadrée. L'IA doit devenir un sujet explicite au sein du réseau, avec des repères communs, des retours d'expérience et des garde-fous.

À deux ans, quatre priorités se dégagent :

- **former** les professionnels, encadrants, bénévoles et gouvernances ;
- **tester** des usages simples et peu risqués, comme les comptes rendus, la traduction, la reformulation ou les supports d'atelier ;
- **mutualiser** les bonnes pratiques, limites et garde-fous à l'échelle du réseau ;
- **sécuriser** les outils et les financements pour éviter une appropriation à deux vitesses.

Les formations devraient couvrir les usages pratiques, les biais, la vérification des réponses, la protection des données, l'impact écologique et les conditions de réinvestissement du temps gagné. Le critère central reste stable : l'IA doit renforcer le lien, le sur-mesure et l'accès à l'emploi réel. Elle doit être tenue à distance lorsqu'elle standardise les parcours, affaiblit le jugement, éloigne les bénévoles ou transforme les personnes en profils calculables.

B. Situation et trajectoire d'appropriation n°2

L'atelier a réuni une structure de l'insertion par l'activité économique, avec la participation d'une professionnelle de l'accompagnement et d'un salarié en parcours. Les échanges portent sur l'accompagnement vers l'emploi, la mise à disposition, la préparation des candidatures, la mobilisation sur des actions collectives et la relation aux entreprises. La structure accompagne des publics aux niveaux très hétérogènes face au numérique, à l'écrit, aux plateformes d'emploi et aux démarches en ligne. La localisation, la taille et le statut exact de la structure ne sont pas précisés dans la transcription.

Comment la structure perçoit-elle l'arrivée de l'IA ?

L'IA est perçue comme un changement déjà engagé. Elle impose l'apprentissage de nouveaux outils, avec une promesse de gain de temps et de montée en compétence. Les usages jugés les plus utiles concernent :

- la rédaction de bilans et la partie administrative ;
- la veille sur les offres d'emploi, les formations et les ressources du territoire ;
- la création de supports pédagogiques ;
- la préparation des CV, lettres et entretiens ;
- la centralisation d'informations utiles aux demandeurs d'emploi.

Cette perception reste prudente. Le principal risque identifié est l'uniformisation des réponses. L'IA peut produire des contenus bien rédigés, mais trop généraux, trop impersonnels ou insuffisamment adaptés à la personne. Elle risque aussi de creuser les écarts entre les publics à l'aise avec le numérique et ceux qui restent réfractaires ou peu outillés. La fracture ne se résume pas à l'âge : elle dépend de la volonté d'apprendre, de la confiance, de la formation et de la capacité à comprendre ce que l'outil produit.

Quels impacts sur les métiers de l'accompagnement ?

L'IA pourrait alléger certaines tâches répétitives et libérer du temps pour l'accompagnement, les actions collectives ou le projet de structure. Elle peut aussi aider à concevoir des supports, préparer des ateliers, traduire des consignes ou structurer des informations. L'outil donne des idées et un cadre, mais il doit être bien alimenté, vérifié et retravaillé.

Les risques portent sur :

- la dépendance à l'outil ;
- la perte de personnalisation ;
- la reproduction de biais discriminatoires ;

- l'affaiblissement du jugement professionnel ;
- l'écart accru entre professionnels selon leur maîtrise de l'IA.

La professionnelle insiste sur le rôle du conseiller. L'IA peut aider à produire, mais elle ne remplace pas la capacité à cibler une candidature, comprendre un parcours, adapter une réponse et maintenir le facteur humain. Elle pourrait même renforcer le besoin de sensibilisation, car certains salariés confondent déjà recherche d'emploi et candidatures massives en ligne. Avec l'IA, ce risque pourrait s'amplifier sous forme de CV et lettres très bien rédigés, mais peu ciblés.

Comment évoluent les besoins des personnes accompagnées ?

Les personnes accompagnées auront besoin d'apprendre à utiliser l'IA comme un outil, sans s'y substituer. Le salarié participant imagine des usages utiles pour organiser sa semaine, gérer des rappels, préparer des rendez-vous ou repérer automatiquement des offres adaptées à son profil. Pour les CV et lettres, l'IA peut faire gagner du temps, à condition que la personne fournisse une base précise et vérifie les formulations. Le risque est de produire des documents impersonnels, avec des mots qui ne correspondent pas à son propre langage.

L'entretien d'embauche constitue un autre usage possible. L'IA peut entraîner, rassurer et aider à prendre confiance. Elle reste complémentaire. Un recruteur humain peut poser une question inattendue, réagir différemment, créer une situation de stress ou de spontanéité que l'outil ne reproduit pas entièrement. Le salarié résume bien cette limite : il peut s'entraîner avec l'IA, mais il doit ensuite revenir vers une personne.

Les besoins futurs porteront donc sur :

- la formulation de demandes à l'IA ;
- la personnalisation des réponses ;
- la vérification des contenus ;
- la protection des données personnelles ;
- la compréhension des usages de l'IA par les recruteurs ;
- le maintien d'une capacité à parler de soi avec ses propres mots.

Dans les métiers de service à la personne ou d'entretien, l'IA ne remplace pas la présence humaine. Elle peut aider à chercher une information ou rappeler une procédure, mais les situations sensibles doivent rester traitées avec l'équipe. Le contact, la relation et le jugement humain restent au cœur de l'activité.

Quelle trajectoire d'appropriation à deux ans ?

La trajectoire souhaitée repose sur deux priorités : formation et charte d'utilisation. Les participants considèrent qu'on ne peut pas utiliser l'IA sans formation. Celle-ci doit concerner les professionnels comme les salariés en insertion. Elle doit porter sur les usages, les limites, les biais, la personnalisation, la vérification et les données personnelles.

À deux ans, la structure pourrait avancer autour de quatre décisions :

- former les professionnels et les salariés à un usage critique ;
- élaborer une charte claire, notamment sur la confidentialité ;
- tester des usages simples sur les tâches répétitives, les CV, les lettres et les entretiens ;
- associer les structures et les publics à la conception des outils.

La position exprimée est pragmatique. La structure ne veut pas rester à l'écart de l'IA, car les publics seraient alors davantage distancés. Elle refuse en revanche une IA qui remplace le facteur humain, standardise les candidatures, fragilise la confidentialité ou donne l'illusion d'être prêt sans confrontation au réel.

C. Situation et trajectoire d'appropriation n°3

L'atelier a réuni une structure importante de l'insertion par l'activité économique, intervenant auprès de jeunes salariés en parcours. L'organisation comporte plusieurs métiers et fonctions autour des chantiers, avec des conseillers en insertion socioprofessionnelle, des encadrants techniques, des fonctions support et des activités liées à l'accompagnement, à la formation, à l'activité productive et à la coordination. La structure accueille des publics jeunes, dont certains sont concernés par des parcours migratoires, des difficultés linguistiques, des freins numériques ou une faible maîtrise des outils bureautiques.

Comment la structure perçoit-elle l'arrivée de l'IA ?

L'IA est déjà utilisée de manière empirique par certains professionnels. Les usages actuels portent sur les synthèses d'entretien, les bilans, les notes de synthèse, la préparation d'affiches, la rédaction de contenus, l'aide à la formulation et l'appui aux personnes accompagnées pour retranscrire leurs idées ou améliorer leurs écrits. Une professionnelle indique utiliser l'IA très régulièrement, tout en rappelant systématiquement qu'il faut contrôler les réponses et ne pas les prendre « pour argent comptant ».

La perception est ouverte, mais prudente. L'IA est vue comme un outil qui peut faire gagner du temps, élargir l'accès à l'information et aider à mieux mobiliser les droits, dispositifs ou partenaires disponibles. Elle peut soutenir les professionnels dans un environnement administratif complexe, où les

aides, statuts, âges, dispositifs et institutions sont nombreux. Elle permet d'obtenir une première liste de pistes, à condition de vérifier ensuite l'actualité et la pertinence des informations produites.

Les principales attentes portent sur :

- la synthèse et la mise en ordre des informations ;
- l'aide à la rédaction et à la formulation ;
- la vérification des droits et dispositifs mobilisables ;
- la production de supports pédagogiques ou techniques ;
- l'appui à la coordination entre accompagnement, technique et chantier ;
- la réduction des pertes de données dans le suivi des parcours.

Les réserves portent surtout sur le risque de transformation profonde de l'organisation. L'IA n'est pas seulement perçue comme un outil technique. Elle peut modifier les manières de hiérarchiser les priorités, de poser les diagnostics, de rendre compte aux donneurs d'ordre et de construire la relation avec les financeurs. La structure craint que le gain de temps annoncé produise, comme avec les outils numériques précédents, une augmentation des exigences plutôt qu'un allègement réel du travail.

Quels impacts sur les métiers de l'accompagnement ?

L'IA peut soutenir le métier en fournissant une base de travail, en aidant à ne rien oublier et en élargissant la recherche de solutions. La professionnelle évoque des usages très concrets pour faire le tour des droits, aides, organismes et leviers mobilisables selon la situation d'un jeune. L'outil peut produire des pistes, proposer un plan d'action ou aider à croiser plusieurs critères, notamment dans des situations administratives complexes.

Le point de vigilance central concerne le moment d'intervention de l'IA. La structure refuse que le premier diagnostic soit automatisé. Dans son organisation, la première rencontre avec le jeune passe par le conseiller, car celui-ci porte une vision globale de la situation, incluant les dimensions sociales, familiales, techniques et subjectives. Le ressenti professionnel, la qualité de la première relation et la compréhension fine de la situation ne peuvent pas être confiés d'emblée à une machine. L'IA peut intervenir ensuite, en appui, pour synthétiser, vérifier, compléter ou sécuriser l'analyse.

Les risques identifiés sont précis :

- démarrer l'accompagnement à partir d'un diagnostic automatisé ;
- perdre la main sur les données et les indicateurs ;
- renforcer la pression des financeurs et donneurs d'ordre ;
- automatiser les relations professionnelles ;

- réduire les temps informels qui consolident les collectifs ;
- standardiser les pratiques et affaiblir la culture propre de la structure.

Le métier pourrait donc évoluer vers une fonction de contrôle et d'interface. Le conseiller devra vérifier ce que l'IA fournit, corréler les informations avec des sources fiables, pondérer les propositions et les rattacher à la réalité du suivi. Cette fonction n'est pas seulement technique. Elle engage la capacité à garder l'outil à sa juste place. L'objectif reste d'avoir des données plus cohérentes, des pistes plus complètes et un suivi mieux structuré, sans transformer la gestion de données en finalité du travail.

Comment évoluent les besoins des personnes accompagnées ?

Les jeunes accompagnés utilisent encore peu l'IA de manière spontanée. Ils maîtrisent souvent le téléphone, mais beaucoup moins le PC, les outils bureautiques ou les usages professionnels du numérique. Certains utilisent déjà des outils de traduction ou des applications pour écrire des lettres, mais l'usage de l'IA comme assistant personnel reste peu observé à l'arrivée dans la structure. Le besoin n'est donc pas toujours formulé par les publics eux-mêmes. Il est repéré par les professionnels, qui voient ce que l'outil pourrait apporter.

Les besoins futurs porteront sur :

- l'apprentissage d'un usage professionnel de l'IA ;
- l'aide à la formulation écrite, notamment pour les publics non francophones ;
- la recherche de droits, d'aides et de dispositifs adaptés ;
- la préparation de CV, de projets et de démarches ;
- la compréhension d'un environnement administratif complexe ;
- la capacité à vérifier et contrôler les réponses produites.

L'IA peut être particulièrement utile pour les publics migrants ou peu familiers de l'administration française. Elle peut aider à comprendre les droits, devoirs, obligations, démarches et critères d'éligibilité. Elle peut aussi accélérer l'accès à une première information, lorsque les délais d'accès aux interlocuteurs institutionnels sont longs. Cette utilité reste conditionnée à un accompagnement humain, car comprendre une règle ne suffit pas à l'intégrer culturellement, administrativement et pratiquement.

La structure insiste aussi sur le besoin de formation des publics. Les jeunes ne demandent pas toujours à être accompagnés sur l'IA, parce qu'ils ne connaissent pas encore l'outil ou n'en perçoivent pas l'usage professionnel. L'enjeu sera donc de diagnostiquer les besoins, de montrer les usages possibles et d'apprendre à utiliser l'IA avec prudence. L'outil peut devenir pertinent pour les CV, les recherches sur le territoire, les métiers en tension ou les démarches

administratives, mais il doit rester accompagné.

Quelle trajectoire d'appropriation à deux ans ?

La trajectoire souhaitée repose sur une progression en trois temps. La première priorité est l'information. La structure a besoin d'une vision globale de ce qu'est l'IA, de ses usages possibles, de ses limites et de ses évolutions. Cette information doit permettre aux professionnels de comprendre l'environnement dans lequel ils travaillent, plutôt que de subir des transformations venues de l'extérieur.

La deuxième priorité consiste à inscrire l'IA dans le projet de service. La structure ne souhaite pas adopter l'outil de manière dispersée. Elle veut définir ses objectifs, ses usages pertinents et ses limites à partir de son propre projet, de ses métiers et de sa culture. Les besoins ne seront pas les mêmes pour un conseiller, un encadrant technique, une fonction support ou une équipe de coordination.

La troisième priorité est la formation. Elle doit intervenir après un premier travail d'information et de cadrage, afin de former les équipes à des usages adaptés aux corps de métier. La formation devra porter sur les pratiques concrètes, la vérification des réponses, la sécurisation des données, les risques de standardisation et la capacité à garder le contrôle humain.

À deux ans, la structure pourrait avancer autour de quatre décisions :

- informer largement les équipes sur les usages, risques et potentialités de l'IA ;
- intégrer l'IA dans le projet de service, avec des objectifs différenciés selon les métiers ;
- former les professionnels à des usages concrets, contrôlés et sécurisés ;
- préserver les espaces humains de diagnostic, de dialogue de gestion, de coopération et de relation avec les jeunes.

La position exprimée est claire. L'IA peut devenir un outil puissant pour mieux organiser, mieux synthétiser, mieux vérifier et mieux accompagner. Elle doit rester un appui de second temps, après la rencontre humaine, l'analyse située et le diagnostic professionnel. La structure refuse une IA qui prendrait la main sur le diagnostic, sur les relations de travail ou sur la culture d'accompagnement. Son appropriation doit permettre de gagner en cohérence et en qualité, sans perdre ce qui fonde le métier : la présence, le discernement et le lien.

D. Situation et trajectoire d'appropriation n°4

L'atelier a réuni un ensemblier de l'insertion par l'activité économique, organisé autour d'une logique de parcours par salarié. Les participants représentent plusieurs fonctions : direction, développement, coordination de l'accompagnement social, accompagnement socioprofessionnel, relation client et activité opérationnelle. La structure intervient notamment sur des activités de chantier et d'association intermédiaire, avec des missions évoquées

autour du déménagement solidaire, de l'aide, de la mise à disposition, de la relation client et du suivi des salariés en parcours. Une salariée en insertion est également présente ; elle occupe une fonction polyvalente, avec une partie administrative.

Comment la structure perçoit-elle l'arrivée de l'IA ?

La structure a déjà engagé une appropriation de l'IA, surtout du côté de la direction et de la gestion de projet. Certains usages existent depuis plusieurs années pour faciliter le pilotage, produire des rapports d'activité, structurer des projets ou gagner du temps sur des tâches administratives. L'IA est perçue comme un outil puissant pour alléger le back-office, mieux analyser les données et permettre aux équipes de se concentrer davantage sur l'humain.

La perception reste toutefois très vigilante. Les participants rappellent que les niveaux de maîtrise sont très hétérogènes. Certains professionnels sont curieux ou déjà avancés, d'autres découvrent les outils ou y sont réfractaires. Cette diversité rend nécessaire un travail préalable d'information, de sensibilisation et de formation. Les besoins portent notamment sur :

- la compréhension des différents outils disponibles ;
- la sécurisation des données ;
- les usages adaptés aux métiers de l'insertion ;
- la capacité à contrôler les réponses produites ;
- le coût des licences, abonnements ou outils sécurisés ;
- la construction de repères communs au niveau des réseaux.

Le point d'alerte principal concerne les données. Les participants expriment une inquiétude forte sur le RGPD, le secret professionnel, les données comptables et les informations nominatives relatives aux salariés. L'usage d'outils gratuits ou généralistes est jugé insuffisamment sécurisé. La structure souhaite un accès officiel à des outils cadrés, portés par une instance publique ou par un réseau, avec des règles claires sur ce qui peut être saisi, anonymisé ou exclu.

Quels impacts sur les métiers de l'accompagnement ?

L'IA peut aider les professionnels à disposer d'une vision plus complète des dispositifs, aides, formations, offres et ressources disponibles sur un territoire. Les participants insistent sur l'importance des données territoriales. Un assistant utile devrait connaître finement les réponses disponibles localement, par exemple sur les modes de garde, les aides sociales, les dispositifs d'accompagnement ou les formations mobilisables. Une information générique aurait peu de valeur si elle ne permet pas d'agir sur le territoire réel de la structure.

Les impacts attendus concernent principalement :

- la synthèse des accompagnements ;

- la recherche de dispositifs sociaux, emploi ou formation ;
- le ciblage d'offres d'emploi ;
- l'aide au positionnement de salariés sur des demandes clients ;
- la production de rapports ou de supports ;
- le pilotage de l'activité et la préparation des décisions.

Le cas de la réponse à une demande client illustre bien l'intérêt opérationnel de l'IA. Lorsqu'une entreprise sollicite rapidement un profil, l'outil pourrait aider à croiser disponibilité, compétences, contraintes, expérience, planning et critères de mission. Les participants soulignent toutefois que cette aide suppose un outil spécifique, connecté aux données internes et sécurisé. L'IA pourrait effectuer une présélection ; le choix final doit rester porté par les professionnels, qui connaissent les personnes, leurs capacités réelles et leurs contraintes.

Le métier évolue donc vers une fonction de vérification et d'intermédiation. Le professionnel ne se contente pas de recevoir une réponse. Il doit contrôler les sources, apprécier la pertinence, corriger les orientations trop standards, intégrer ce que l'outil ne voit pas et décider ce qui est réellement adapté. Les participants refusent une IA qui orienterait automatiquement les parcours ou produirait des réponses acceptables en apparence mais partiellement fausses. Le risque identifié est une forme de robotisation du jugement, où l'on finirait par valider ce que l'outil rend plausible.

Comment évoluent les besoins des personnes accompagnées ?

Les personnes accompagnées commencent à utiliser l'IA, mais de manière très inégale. Une salariée indique l'utiliser surtout pour reformuler des mails ou courriers. Les participants évoquent aussi des candidats qui envoient des mails de motivation manifestement générés par IA, avec un fort décalage entre la qualité du texte produit et la faiblesse du CV ou du parcours présenté. L'enjeu devient alors l'appropriation. Les personnes doivent comprendre ce qu'elles envoient, maîtriser les mots utilisés et pouvoir défendre leur candidature.

Les besoins futurs portent sur :

- la reformulation de mails, courriers, CV et lettres ;
- l'apprentissage d'un usage critique de l'IA ;
- la protection des données personnelles ;
- la compréhension des réponses produites ;
- la capacité à personnaliser les documents ;
- l'accès à des informations territoriales utiles ;
- la préparation à des recrutements ou démarches de plus en plus automatisés.

Les participants redoutent une aseptisation du lien à distance. Si tous les candidats utilisent les mêmes assistants, les mails, CV et lettres risquent de se ressembler. Les recruteurs pourraient devenir plus méfiants face à des documents très bien rédigés mais peu incarnés. Dans ce contexte, l'accompagnement doit aider les publics à produire des documents lisibles sans effacer leur réalité. Le conseiller devra entrer dans le texte, vérifier ce qu'il signifie, demander à la personne de l'expliquer et retravailler les écarts entre formulation et parcours.

Quelle trajectoire d'appropriation à deux ans ?

La trajectoire souhaitée repose sur un cadrage collectif. Les participants refusent un « foisonnement individuel » où chacun utiliserait l'IA avec ses propres pratiques, ses propres outils et ses propres risques. Ils appellent à une dynamique pilote portée par les têtes de réseau ou les réseaux de l'insertion, afin d'éviter un « chaos silencieux » des usages.

À deux ans, quatre priorités se dégagent :

- créer une charte IA commune, avec des règles éthiques, RGPD et métier ;
- bâtir un catalogue de formations et d'outils adaptés aux structures d'insertion ;
- mettre en place une plateforme collaborative de partage de pratiques, webinaires, cas d'usage et retours d'expérience ;
- clarifier la position des financeurs sur l'IA, notamment sur les indicateurs, le reporting, les financements et les attentes adressées aux structures.

La structure souhaite également expérimenter des cas d'usage concrets, à condition d'être accompagnée techniquement et financièrement. Les besoins cités concernent l'assistant territorial pour les dispositifs, l'appui au sourcing interne, la synthèse d'accompagnement, la préparation de rapports d'activité et le pilotage. Ces expérimentations doivent rester reliées à une exigence constante : ne jamais perdre la main sur l'analyse, les données et la relation humaine.

La position exprimée est donc volontariste, mais exigeante. L'IA peut devenir un levier important pour gagner du temps, fiabiliser certaines recherches, soutenir le pilotage et améliorer l'accès aux ressources. Elle doit être cadrée par les réseaux, sécurisée techniquement, financée, territorialisée et appropriée par les équipes. Elle doit surtout rester au service du parcours et du discernement professionnel, sans devenir un outil de standardisation, de scoring ou de délégation implicite du jugement humain.

E. Situation et trajectoire d'appropriation n°5

Compte rendu anonymisé – Atelier de design fiction avec une structure de l'IAE

L'atelier a réuni une association intermédiaire intervenant en milieu rural, sur le territoire de l'Ouest Aveyron. La structure compte environ 7,4 ETP permanents et 38 ETP de salariés en insertion. Elle exerce une activité multi-services auprès de particuliers, collectivités, associations et entreprises, notamment dans les services à la personne, les espaces verts, le transport, les écoles, le nettoyage et la manutention. Les participantes représentent la direction, la direction adjointe et une salariée en parcours. Les responsables présentes ont également une expérience récente de l'accompagnement socioprofessionnel et de l'animation des parcours.

Comment la structure perçoit-elle l'arrivée de l'IA ?

La structure perçoit l'IA comme un outil déjà partiellement présent dans ses pratiques, mais encore peu stabilisé. Certains usages existent pour produire des synthèses, retravailler des rapports d'activité, préparer des budgets prévisionnels, créer des supports visuels ou améliorer la présentation de documents. L'un des usages les plus marquants concerne la production de synthèses et de supports à partir de données déjà préparées par la structure. Le gain de temps est jugé très important, à condition que le résultat soit relu, ajusté et replacé dans l'objectif initial.

Les usages repérés portent principalement sur :

- la synthèse de rapports d'activité ;
- la mise en forme de données ou de bilans ;
- la production de supports visuels et de communication ;
- la reformulation de mails ou de contenus ;
- la création d'images ou d'infographies ;
- l'aide à la préparation de documents pour les partenaires.

La perception reste prudente. Les participantes insistent sur les prérequis nécessaires : savoir ce que l'on cherche, formuler une demande précise, contrôler le résultat, connaître le sujet traité. L'IA est utile lorsque l'utilisateur a déjà construit le contenu, défini son objectif et garde la main sur les ajustements. Elle devient risquée si l'on se contente d'une réponse produite automatiquement. Les craintes portent sur les erreurs, les contenus clonés, la perte de compétence de recherche, le recours à l'IA comme coach ou psychologue, les données personnelles et la compatibilité avec les valeurs de la structure.

Quels impacts sur les métiers de l'accompagnement ?

L'IA est envisagée comme un appui au travail des conseillers, sans pouvoir remplacer leur rôle d'analyse. Elle peut donner des pistes lorsqu'un parcours est bloqué, aider à identifier des aides, dispositifs ou partenaires, faciliter la recherche d'informations sur un territoire, ou contribuer à la préparation d'un CV ou d'une lettre. Mais ces propositions doivent être réexpliquées, adaptées et confrontées à la situation réelle de la personne.

Les impacts attendus concernent surtout :

- le repérage de pistes de levée des freins ;
- la reformulation de documents ou de mails ;
- la préparation de bilans intermédiaires ou de fin de parcours ;
- l'aide à la formalisation d'objectifs de travail ;
- le matching entre CV, offres d'emploi et lettres de motivation ;
- la production de supports plus lisibles pour les partenaires.

La structure insiste sur une limite centrale. L'IA peut produire un CV ou une lettre formellement correcte, mais le document n'a pas de valeur si la personne ne le comprend pas, ne se l'approprie pas ou ne peut pas en parler. Le conseiller conserve donc un rôle de remise en adéquation entre le texte, la personne, son parcours et son projet. L'enjeu n'est pas seulement de produire un livrable. Il faut maintenir la profondeur de l'accompagnement, la capacité d'analyse et la connaissance du territoire.

Le risque identifié est celui d'un usage de confort. Si les professionnels demandent systématiquement à l'IA de rechercher les aides, dispositifs ou solutions, ils peuvent perdre leur propre veille, leur connaissance métier et leur capacité à juger. La structure formule ici une crainte forte : l'IA pourrait apporter les réponses « sur un plateau », sans que les équipes restent réellement actrices de l'accompagnement. La formation des CIP devient donc indispensable, afin que l'outil serve à enrichir la pratique plutôt qu'à la remplacer.

Comment évoluent les besoins des personnes accompagnées ?

Les salariés en parcours n'expriment pas encore massivement un besoin d'IA. La salariée présente ne voit pas spontanément l'absence d'IA comme un frein dans son parcours, parce que les réponses sont aujourd'hui apportées par l'accompagnement humain. Les participantes reconnaissent toutefois plusieurs usages utiles lorsque les personnes sont seules face à une démarche, un mail ou une opportunité professionnelle.

Les besoins futurs pourraient porter sur :

- la reformulation de mails ou de courriers ;
- l'aide à la compréhension de documents ;

- la traduction ou la simplification en FALC ;
- la préparation d'un CV ou d'une lettre en urgence ;
- l'entraînement à un entretien ;
- la recherche d'informations sur une offre ou un secteur ;
- l'accès rapide à une aide lorsque le conseiller n'est pas disponible.

L'IA peut devenir un auxiliaire d'immédiateté. Une personne qui reçoit un mail le soir, doit adapter rapidement un CV ou préparer un entretien avant un rendez-vous avec son conseiller pourrait s'appuyer sur un outil pour avancer. Ce soutien reste complémentaire. Il ne doit pas donner l'illusion que l'accompagnement devient inutile. Les participantes rappellent que l'IA peut faire des erreurs et qu'elle ne remplace pas l'échange, la vérification et la capacité à interpréter une situation.

Les usages linguistiques apparaissent également importants. Les outils de traduction, de reformulation ou de simplification peuvent aider des personnes étrangères ou peu à l'aise avec l'écrit à comprendre un mail, un document ou une consigne. Ces usages sont jugés utiles, parce qu'ils apportent une réponse au moment où la personne en a besoin, sans attendre le prochain rendez-vous.

Quelle trajectoire d'appropriation à deux ans ?

La trajectoire souhaitée repose d'abord sur la formation. Les participantes considèrent que les CIP doivent être formés spécifiquement aux usages de l'IA dans l'accompagnement. Une formation généraliste ne suffit pas. Les usages doivent être reliés aux situations concrètes du métier : CV, lettres, bilans, objectifs de parcours, recherche d'aides, levée des freins, préparation d'entretiens, suivi socioprofessionnel.

À deux ans, les priorités identifiées sont les suivantes :

- former les CIP et les équipes aux usages professionnels de l'IA ;
- définir une charte d'usage spécifique, au-delà de la charte informatique existante ;
- clarifier les règles relatives aux données personnelles et aux usages autorisés ;
- réfléchir à un comité ou référentiel éthique, adossé aux valeurs de la structure ;
- intégrer progressivement l'IA dans les outils métiers, notamment les logiciels de suivi ;
- envisager un référent IA à l'échelle de la structure, d'un département ou d'un réseau.

La structure évoque l'idée d'un référent IA sur le modèle des référents qualité, avec un référentiel partagé et des audits croisés. Cette piste suppose

des moyens. Elle ne pourra pas être portée uniquement par les structures, surtout dans un contexte où de nombreuses SIAE connaissent déjà des tensions économiques. La priorité immédiate reste donc la formation, puis la construction d'un cadre commun.

La position exprimée est équilibrée. L'IA peut faire gagner beaucoup de temps, améliorer la qualité des supports et aider les personnes à avancer dans certaines démarches. Elle doit rester un outil auxiliaire, utilisé avec méthode, relecture et discernement. La structure refuse une IA qui remplacerait la réflexion, la veille professionnelle, la relation d'accompagnement ou la capacité des personnes à parler elles-mêmes de leur parcours.

F. Situation et trajectoire d'appropriation n°6

L'atelier a réuni une entreprise d'insertion implantée en Lorraine, historiquement positionnée sur le réemploi d'électroménager, puis élargie à d'autres activités relevant de l'économie circulaire, du recyclage, de la valorisation et du traitement des déchets. La structure dispose de sites en Meurthe-et-Moselle et intervient sur les quatre départements lorrains. Elle compte environ 40 salariés permanents et 80 salariés en insertion. Les participants représentaient la direction, l'exploitation, l'accompagnement socioprofessionnel, l'administratif et le point de vue d'un salarié encore en parcours d'insertion.

Comment la structure perçoit-elle l'arrivée de l'IA ?

La structure se situe au début de sa trajectoire d'appropriation. L'IA est identifiée comme un sujet important à court terme, mais les usages restent encore limités. Les participants évoquent surtout des conférences, des démonstrations, des réflexions internes et quelques expérimentations ponctuelles. Un usage est repéré autour de l'immersion métier, notamment via des casques de réalité virtuelle permettant de découvrir des environnements professionnels, des bruits, des gestes ou des situations de travail. D'autres usages apparaissent de manière plus individuelle, par exemple pour rechercher de l'information juridique, préparer un mail ou aider des opérateurs techniques à chercher des solutions lorsqu'ils rencontrent un blocage dans la remise en état d'appareils.

La perception de l'IA est prudente. Les participants y voient des possibilités réelles, notamment pour :

- rechercher plus rapidement des informations ;
- synthétiser des documents ;
- constituer des listings ;
- produire des bases de travail ;
- appuyer certaines tâches récurrentes ;
- préparer des immersions ou découvertes métiers.

La direction exprime toutefois une réserve nette face à la promesse d'une IA qui ferait automatiquement gagner du temps. Les outils numériques ont déjà souvent été présentés comme des leviers de simplification, sans toujours réduire la charge de travail. L'IA risque d'ajouter des tâches de contrôle, de vérification et de croisement des données. Le gain de temps est donc possible, mais il ne peut pas être présumé. Il dépendra des cas d'usage retenus, de leur niveau de maîtrise et du temps réellement nécessaire pour sécuriser les résultats.

Quels impacts sur les métiers de l'accompagnement ?

Les participants voient dans l'IA un appui possible pour accéder à des informations utiles à l'accompagnement. L'outil pourrait aider un conseiller à mieux comprendre un secteur professionnel, repérer des tendances d'emploi, identifier des dynamiques territoriales ou produire une première matrice de CV ou de lettre. Dans cette perspective, l'IA ne remplace pas le travail du conseiller ; elle fournit un fonds de travail à partir duquel celui-ci peut personnaliser, adapter et enrichir.

Le principal risque concerne l'orientation des parcours. Les participants redoutent que l'IA fournisse une ou deux voies d'action à partir des données disponibles, puis que ces voies finissent par orienter trop fortement le jugement professionnel. La structure insiste sur la personnalisation de l'accompagnement. Elle craint un glissement vers une logique où l'outil dirige davantage qu'il n'informe. Cette crainte est renforcée par l'importance accordée aux éléments non écrits dans l'accompagnement. Beaucoup d'informations décisives passent par l'échange oral, la confiance, l'observation, la relation ou des éléments que les professionnels ne peuvent pas formaliser pour des raisons de confidentialité. Ces informations manqueraient à l'IA, alors même qu'elles peuvent être centrales pour comprendre les freins d'une personne.

Les impacts jugés acceptables portent plutôt sur des tâches ciblées :

- pré-saisie ou pré-affectation comptable ;
- recherche documentaire ou juridique ;
- synthèse de documents ;
- aide à la construction de fichiers ;
- première base pour un CV ou une lettre ;
- recherche d'informations sur un métier ou un territoire.

La structure refuse en revanche l'idée d'un accompagnateur réduit à un simple médiateur des scénarios proposés par l'IA. Si l'outil produit des orientations, des diagnostics ou des priorités d'accompagnement, le professionnel risque de passer d'une fonction d'analyse à une fonction de relecture. Cette évolution poserait un problème de sens, mais aussi de responsabilité. Le conseiller doit rester celui qui construit l'analyse, pas

seulement celui qui corrige une réponse automatisée.

Comment évoluent les besoins des personnes accompagnées ?

Du point de vue des personnes accompagnées, l'IA peut être utile pour préparer un entretien, produire une première version de CV, structurer une lettre ou rechercher des informations. Le salarié en parcours présent dans l'atelier identifie un intérêt pour la préparation et la synthèse, mais exprime aussi une forte réserve : il accepterait difficilement que l'IA influence le jugement de son accompagnateur sur des situations personnelles. Cette réaction donne un enseignement important. Les personnes accompagnées peuvent trouver de l'utilité dans certains usages, mais elles attendent que les décisions et les appréciations sensibles restent portées par un professionnel humain.

Les besoins futurs pourraient donc porter sur :

- l'apprentissage d'un usage raisonné de l'IA ;
- la capacité à utiliser l'outil pour préparer sans se laisser orienter ;
- la compréhension des limites des réponses produites ;
- la protection des données personnelles ;
- la personnalisation des CV, lettres et projets ;
- le maintien d'un accompagnement humain dans les décisions importantes.

L'atelier insiste aussi sur le risque d'appauvrissement des compétences. Les participants font le parallèle avec d'autres outils numériques qui ont progressivement modifié les capacités de recherche, de calcul, d'orientation ou d'analyse. L'IA pourrait donner des réponses rapides, mais réduire l'apprentissage du cheminement, de la recherche et de l'appropriation. Le risque vaut pour les professionnels comme pour les salariés en insertion : produire vite un document ne garantit pas que la personne comprenne ce qu'elle dit, sache le défendre ou ait réellement construit son projet.

La question environnementale occupe enfin une place importante. Dans une structure dont l'activité repose sur l'économie circulaire et le réemploi, l'empreinte écologique de l'IA constitue un point de tension. Les participants ne rejettent pas l'outil pour cette raison, mais ils estiment que l'impact énergétique doit entrer dans les critères d'arbitrage. L'IA ne devrait pas être mobilisée pour des usages faibles, gadgets ou à faible valeur ajoutée.

Quelle trajectoire d'appropriation à deux ans ?

La trajectoire souhaitée est progressive. La structure ne se situe pas dans une logique de rejet, mais dans une logique d'acculturation, d'audit, puis d'expérimentation. La première étape consiste à mieux comprendre les possibilités réelles de l'IA, sans se laisser porter par les promesses générales.

La deuxième étape devrait permettre d'identifier les cas d'usage réellement utiles pour l'organisation. La troisième viserait des expérimentations limitées, évaluées et maîtrisées.

À deux ans, les priorités pourraient être les suivantes :

- conduire un travail d'acculturation auprès des équipes ;
- réaliser un audit des usages possibles, avec un appui expert ;
- identifier quelques cas d'usage simples, ciblés et peu risqués ;
- former les professionnels à la vérification, à la sécurisation et à l'usage critique ;
- définir les informations qui peuvent être confiées à un outil IA et celles qui doivent rester hors machine ;
- intégrer l'impact écologique dans les critères de choix.

La position exprimée est équilibrée. L'IA peut aider à alléger des tâches répétitives, enrichir certaines recherches et produire des bases de travail. Elle devient problématique lorsqu'elle organise le travail à la place des professionnels, oriente les parcours, fragilise la confidentialité ou prétend remplacer l'analyse humaine. La structure souhaite donc avancer par étapes, en gardant une ligne claire : l'IA doit rester un outil au service d'une organisation choisie, et non devenir le principe autour duquel l'accompagnement se réorganise.

G. Situation et trajectoire d'appropriation n°7

L'atelier a réuni une structure de l'insertion par l'activité économique située dans le Pas-de-Calais, intervenant dans une logique de mise à disposition et d'accompagnement socioprofessionnel. Les participants représentaient la direction, l'accompagnement, la mise à disposition et la relation entreprises. La structure mobilise déjà l'IA dans certaines fonctions, en particulier pour la communication, la rédaction, la prospection et la veille, mais l'usage reste encore peu intégré au cœur de l'accompagnement et au positionnement des profils. Le compte rendu ne précise pas la taille, le statut juridique exact ni le périmètre complet des activités couvertes.

Comment la structure perçoit-elle l'arrivée de l'IA ?

La structure aborde l'IA avec curiosité, sans tabou, et avec une appétence déjà forte du côté de la direction et de certaines fonctions support. Les usages actuels sont fréquents, mais encore concentrés sur quelques personnes. La direction utilise notamment ChatGPT en version professionnelle ; d'autres collaborateurs mobilisent ChatGPT, Gemini, Grok, Claude ou des fonctionnalités IA intégrées à Canva. Les usages repérés portent principalement sur :

- l'amélioration de textes, de mails et de contenus de communication ;
- les publications LinkedIn, Facebook et réseaux sociaux ;
- les réponses à des marchés publics d'insertion ;
- la génération de documents ;
- la veille et la vérification d'éléments juridiques ;
- la prospection commerciale et la recherche d'informations sur des secteurs d'activité ;
- la mise en forme ou l'amélioration de supports existants.

Cette appropriation produit déjà des effets visibles. Les participants notent que certains écrits « montent d'un cran », avec des formulations plus précises ou des idées mieux organisées. La structure souhaite aller plus loin, notamment en diffusant l'usage dans l'équipe. Deux limites apparaissent cependant. La première concerne la maîtrise des prompts : les résultats obtenus ne correspondent pas toujours aux attentes, faute de techniques suffisamment précises. La seconde tient à la sécurisation. La direction souhaite des outils plus sûrs, en particulier lorsque les usages touchent aux métiers, aux données ou à l'accompagnement.

La perception reste donc pragmatique. L'IA va prendre une place croissante ; la structure considère qu'il faut apprendre à « faire avec » et éviter de manquer le mouvement. Les participants restent cependant attachés à une règle de fond : l'IA peut aider à gagner du temps, mais elle ne doit pas devenir un appui auquel on se remet sans recul.

Quels impacts sur les métiers de l'accompagnement ?

Les participants ne perçoivent pas l'IA comme une rupture radicale immédiate. Plusieurs fonctions présentées dans le scénario existent déjà, au moins partiellement, dans les progiciels ou les requêtes internes. La structure dispose d'un logiciel regroupant plusieurs outils, permettant déjà de faire apparaître rapidement la situation administrative et les données d'accompagnement d'un salarié. L'enjeu ne tient donc pas seulement à l'introduction de l'IA. Il tient aussi à l'ergonomie des logiciels, à la qualité des données saisies, à leur circulation entre plateformes et à la finalité du reporting demandé.

Le premier point de tension est très net : les professionnels se sentent déjà surchargés de progiciels, de plateformes et d'exigences de reporting. La multiplicité des financeurs entraîne une multiplicité des outils, des indicateurs et des demandes de données. Dans ce contexte, l'IA ne résoudra pas mécaniquement la charge administrative. Elle pourrait même l'aggraver si elle conduit à remplir plus de champs, produire plus d'indicateurs ou multiplier de nouveaux outils. Les participants formulent une alerte forte : ceux qui supportent concrètement cette complexité sont les professionnels et les bénéficiaires.

Les usages jugés utiles pour les métiers d'accompagnement sont plus ciblés :

- trier les offres d'emploi et faciliter le repérage d'opportunités pertinentes ;
- automatiser certains comptes rendus de réunions ou de rendez-vous ;
- utiliser la reconnaissance vocale pour limiter la saisie au clavier ;
- permettre un accompagnement hors bureau, en marchant ou dans des situations moins formelles ;
- produire des exercices ludiques ou individualisés ;
- créer des contenus accessibles à la personne, en parallèle du travail de la SIAE ;
- personnaliser des activités ou supports selon les besoins.

La reconnaissance vocale apparaît comme une piste particulièrement intéressante. Elle permettrait de réduire la contrainte de la saisie, sans éloigner le professionnel de la personne. Elle pourrait aussi soutenir des formes d'accompagnement plus mobiles ou plus naturelles. Cette piste répond à un irritant concret : le temps passé à documenter, saisir, reformuler et reporter.

Les réserves portent sur la mobilisation des personnes. Les participants craignent qu'une IA qui fournit des solutions trop rapidement réduise l'implication des salariés dans leur parcours. L'accompagnement repose aussi sur la recherche, l'appropriation, l'effort de formulation et la participation active. Des solutions « toutes cuites » pourraient renforcer la démobilisation, surtout si elles remplacent le travail de construction du projet avec la personne.

Comment évoluent les besoins des personnes accompagnées ?

La structure dispose encore de peu de visibilité sur le rapport des personnes accompagnées à l'IA. Les participants indiquent ne pas savoir précisément dans quelle mesure les salariés en parcours s'en servent. La question n'a pas encore été posée de manière systématique. A priori, il n'y a pas encore de salariés identifiés comme usagers réguliers de l'IA dans leur parcours, ou ces usages restent méconnus.

Le public est décrit comme globalement éloigné du numérique, mais cette appréciation demande à être nuancée. Beaucoup de personnes utilisent fréquemment les réseaux sociaux et une partie réalise déjà seule des démarches CAF ou France Travail. Le problème n'est donc pas seulement l'accès ou l'usage du numérique. Il concerne plutôt l'appétence, la compréhension de l'intérêt concret de l'outil et la capacité à transférer des usages personnels vers des usages professionnels ou administratifs.

Les besoins futurs pourraient porter sur :

- la découverte des usages possibles de l'IA dans les démarches d'emploi ;
- l'apprentissage d'un usage critique et utile des outils ;
- la protection des données personnelles ;
- l'appropriation des documents produits ;
- la compréhension des limites des réponses obtenues ;
- la capacité à ne pas confondre assistance et solution prête à l'emploi ;
- la montée en appétence à partir d'usages concrets, utiles et immédiatement compréhensibles.

Les participants soulignent que l'IA deviendra probablement un impératif du quotidien, y compris pour les salariés de l'IAE. Cette perspective ne signifie pas que les publics soient déjà demandeurs ou préparés. Elle invite plutôt la structure à anticiper un besoin de médiation. L'enjeu sera d'aider les personnes à comprendre ce que l'IA peut leur apporter, sans construire une nouvelle injonction numérique.

Quelle trajectoire d'appropriation à deux ans ?

La trajectoire souhaitable consiste à passer d'usages fréquents mais dispersés à une appropriation plus collective, sécurisée et reliée aux métiers. La structure ne manque pas d'intérêt pour l'IA. Elle doit maintenant stabiliser les usages, former les équipes et éviter que l'IA ne devienne une couche supplémentaire dans un environnement déjà saturé de plateformes.

À deux ans, plusieurs priorités se dégagent :

- diffuser une culture commune de l'IA auprès de l'ensemble de l'équipe ;
- former les professionnels aux techniques de prompt pour obtenir des résultats plus précis ;
- sécuriser les usages, notamment lorsqu'ils touchent aux données des personnes accompagnées ;
- identifier quelques cas d'usage métiers réellement utiles ;
- éviter la multiplication de nouveaux outils non interopérables ;
- travailler l'ergonomie des progiciels existants, dont le retard est souligné ;
- tester la reconnaissance vocale, les comptes rendus automatisés et le tri d'offres ;
- interroger systématiquement les personnes accompagnées sur leurs usages réels de l'IA.

La structure attend de l'IA une simplification concrète, pas une nouvelle complexité. Les participants distinguent clairement l'aide à la décision et la décision elle-même. L'appréciation des situations, la sélection des données utiles et le positionnement final doivent rester humains. L'enjeu n'est pas d'ajouter toujours plus d'informations, mais de mieux prioriser celles qui comptent. L'IA sera utile si elle réduit les irritants administratifs, améliore l'ergonomie du travail et soutient l'accompagnement sans déresponsabiliser les personnes accompagnées.

3. Synthèse des trajectoires d'appropriation de l'IA dans l'IAE

Les structures de l'IAE ne veulent pas rester à l'écart de l'IA, car elles savent que ces outils entreront dans les pratiques professionnelles, les démarches des publics et les attentes des partenaires. Elles refusent en revanche une appropriation subie, dispersée ou pilotée uniquement par la promesse technologique.

Les ateliers de design fiction montrent que ces structures partagent plusieurs préoccupations communes, notamment le maintien du jugement humain, la sécurisation des données, la formation des équipes et la crainte d'une standardisation des parcours. Elles se différencient toutefois par leur niveau de maturité stratégique. Certaines laissent les usages se développer de manière diffuse, souvent par l'initiative de quelques professionnels. D'autres cherchent à accompagner ces usages par des discussions collectives, des formations ou des expérimentations ciblées. D'autres enfin envisagent une organisation plus structurée, avec des règles, des outils sécurisés, une intégration dans les pratiques de management et une réflexion sur les situations sensibles. Nous présentons ci-après trois types de trajectoire d'appropriation qui renvoient chacune à un niveau de maturité spéficique.

Il ressort de ces analyses que la réussite des trajectoires d'appropriation dépendra de la capacité des structures à passer du bricolage utile à une appropriation maîtrisée, sans étouffer les initiatives. L'IA pourra devenir une ressource si elle aide les professionnels et les salariés en parcours à mieux comprendre, mieux formuler, mieux préparer et mieux agir. Elle deviendra un risque si elle affaiblit le jugement, standardise les parcours, multiplie les données inutiles ou remplace la relation par une logique de traitement automatisé.

A. Laisser faire pour voir : une appropriation diffuse, prudente ou peu pilotée

Une première trajectoire correspond aux structures qui constatent l'arrivée de l'IA sans avoir encore construit de stratégie explicite. Les séances de design fiction comme les terrains montrent que cette situation est fréquente, même dans des organisations déjà utilisatrices. Les usages existent, mais ils restent souvent individuels, dispersés, portés par quelques professionnels

plus curieux, plus à l'aise avec le numérique ou plus exposés à des besoins immédiats de production. L'IA sert alors à rédiger, reformuler, améliorer des textes, préparer des supports, produire des synthèses, rechercher une information juridique, travailler une publication sur les réseaux sociaux, mettre en forme un document ou produire une première base de CV ou de lettre. Dans plusieurs structures, ces usages sont déjà visibles du côté de la direction, de la communication, du développement, de la réponse à des marchés publics ou de la production de bilans. Ils restent en revanche moins stabilisés dans le cœur de l'accompagnement.

Ce « laisser faire » ne traduit pas nécessairement une absence d'intérêt. Il peut relever d'une prudence assumée, lorsque les responsables souhaitent observer les usages avant de les cadrer. Il peut aussi correspondre à une absence de stratégie formalisée, faute de temps, de moyens ou de compétences internes pour organiser le sujet. Dans certains cas, il fonctionne comme une forme de paix sociale : les pionniers expérimentent, les professionnels plus réticents ne sont pas brusqués, et la structure espère que les pratiques utiles se diffuseront progressivement par capillarité. Cette logique se retrouve dans les organisations où quelques personnes utilisent déjà des IA génératives tandis que l'équipe dans son ensemble n'a pas encore bénéficié d'un cadre partagé ou d'une formation commune.

Cette trajectoire permet de faire émerger des usages situés, proches des irritants quotidiens des équipes. Les ateliers montrent que l'IA entre rarement par des scénarios spectaculaires. Elle entre plutôt par des tâches ordinaires et répétées : un mail à reformuler, un compte rendu à produire, un rapport d'activité à synthétiser, une affiche à préparer, une veille à réaliser, un document juridique à vérifier, un support d'atelier à améliorer. Cette entrée par le quotidien est précieuse, car elle évite les discours trop généraux sur l'innovation. Elle donne à voir ce que l'IA peut apporter dans des situations concrètes, limitées et directement reconnaissables par les équipes.

Le risque principal tient au développement d'un shadow IA. Les pratiques se diffusent sans cadre partagé, avec des outils gratuits ou généralistes, des niveaux de maîtrise très variables, des incertitudes sur les données saisies et une capacité limitée de l'organisation à apprendre collectivement. Ce risque est renforcé par la concentration des usages sur quelques personnes. Les professionnels les plus à l'aise bénéficient plus vite des gains de temps et de qualité formelle, tandis que d'autres restent à distance. L'écart peut alors se creuser entre fonctions support, direction, relation entreprises et accompagnement, mais aussi entre professionnels d'une même équipe. Le problème touche à l'équité interne, à la sécurisation des pratiques et à la capacité de l'organisation à transformer des usages individuels en apprentissages collectifs.

Les conditions de maîtrise de cette trajectoire sont relativement simples, mais elles doivent intervenir tôt. Il faut d'abord repérer les usages existants, sans chercher à les sanctionner ni à les normaliser trop vite. Il faut ensuite identifier

les professionnels pionniers et comprendre précisément ce qu'ils font, avec quels outils, pour quels résultats et avec quelles limites. Une première discussion collective doit être ouverte sur les erreurs, les biais, les données, la confidentialité et la vérification. Tant qu'aucun cadre n'est posé, l'usage de données sensibles doit être explicitement exclu. Enfin, les expérimentations individuelles doivent être transformées en retours d'expérience partageables. Cette trajectoire peut constituer une phase utile d'observation ; elle devient fragile si elle s'installe durablement comme seul mode de régulation.

Cette trajectoire peut constituer une phase utile d'observation. Elle devient fragile si elle s'installe durablement comme mode de régulation principal.

B. Aider chacun à faire mieux : une appropriation accompagnée, collective et expérimentale

Une deuxième trajectoire correspond aux structures qui souhaitent accompagner les usages sans encore organiser l'ensemble des pratiques de manière prescriptive. L'objectif consiste à aider les équipes à mieux utiliser l'IA, à en comprendre les limites et à tester quelques cas d'usage pertinents. L'IA devient alors un objet professionnel discuté collectivement. Elle n'est plus seulement un outil individuel mobilisé par les plus curieux, mais un sujet que l'on met en débat à partir du travail réel.

Les séances de design fiction font apparaître cette trajectoire dans les structures qui parlent d'acculturation, de formation, d'expérimentation, de tests prudents ou de ressources à mettre à disposition des professionnels. Certaines veulent former les équipes aux prompts, car les résultats obtenus ne correspondent pas toujours aux attentes. D'autres souhaitent tester des usages simples et peu risqués, comme les comptes rendus, la traduction, la reformulation, les supports d'atelier, la préparation de CV ou l'aide à la recherche d'offres. D'autres encore veulent interroger les salariés en parcours sur leurs usages réels de l'IA, car elles constatent qu'elles ne savent pas encore précisément si, comment et pour quoi les publics s'en servent.

Cette trajectoire permet de relier l'IA aux métiers au sens où les usages ne sont pas seulement pensés depuis la direction ou les fonctions support. Ils sont discutés à partir des situations d'accompagnement : aider une personne à reformuler un mail, traduire une consigne, produire un support accessible, repérer des offres plus pertinentes, préparer un entretien, ou trouver des ressources territoriales utiles. Elle permet également d'identifier ce que l'IA ne doit pas faire. Les participants alertent, par exemple, sur le risque de fournir aux personnes des solutions « toutes cuites », qui pourraient réduire leur implication dans le parcours. Ils rappellent aussi qu'un CV mieux rédigé ne vaut que si la personne peut le comprendre, l'assumer et le défendre.

L'avantage de cette trajectoire tient à son ancrage dans l'expérimentation. Les structures ne cherchent pas à appliquer un modèle général d'IA. Elles vérifient ce que l'outil apporte dans des situations précises. Cette approche permet de distinguer les usages réellement utiles, ceux qui font gagner du temps, ceux

qui améliorent la qualité des supports, ceux qui exposent à des erreurs et ceux qui risquent de fragiliser la relation d'accompagnement. Elle ouvre aussi la possibilité d'associer les publics, non comme simples destinataires de l'IA, mais comme personnes à former à un usage critique, notamment sur les CV, les lettres, les entretiens, les démarches administratives, la protection des données et la compréhension des usages de l'IA par les recruteurs.

Les conditions de réussite relèvent ici de l'apprentissage collectif. Les structures doivent choisir quelques cas d'usage prioritaires, plutôt que laisser les expérimentations se disperser. Elles doivent documenter les effets réels sur le temps, la qualité des productions et la relation aux personnes accompagnées. Elles doivent former les équipes à la formulation des demandes, à la vérification, à la reformulation, à l'anonymisation et à la protection des données. Cette formation doit associer les directions, les conseillers, les encadrants, les fonctions support et les salariés en parcours, car les besoins diffèrent selon les métiers. Des ressources simples peuvent faciliter cette montée en compétence : exemples de prompts, fiches de vérification, règles d'anonymisation, bibliothèque de cas d'usage, supports d'ateliers pour les salariés en insertion.

Le risque de cette trajectoire est de rester au milieu du gué. Une structure peut discuter, former, tester, partager, sans jamais décider ce qui doit être généralisé, limité ou interdit. L'expérimentation devient alors un état permanent. Elle donne le sentiment d'avancer, mais ne produit pas de doctrine. Pour réussir, cette trajectoire doit préparer une stabilisation progressive des apprentissages. À terme, les équipes doivent savoir quels usages sont encouragés, quels usages exigent une validation renforcée et quels usages doivent rester proscrits.

Le risque de cette trajectoire est de rester au milieu du gué. Les structures peuvent discuter, former et expérimenter sans jamais décider ce qui doit être généralisé, limité ou interdit. Elle réussit lorsqu'elle prépare une montée en doctrine, même légère. Elle échoue lorsqu'elle entretient une expérimentation permanente sans stabiliser les apprentissages.

C. Organiser les pratiques : une appropriation pilotée, outillée et régulée

Une troisième trajectoire correspond aux structures qui souhaitent passer d'une appropriation expérimentale à une organisation explicite des usages. L'IA devient alors un sujet de gouvernance, de management, de formation et d'outillage. La question n'est plus seulement d'aider chacun à mieux s'en servir, mais de définir un cadre commun. Quels outils utiliser ? Pour quels métiers ? Avec quelles données ? Selon quelles règles de validation ? Avec quelle responsabilité professionnelle ? Dans quelles situations faut-il ouvrir une discussion éthique ou managériale ?

Cette trajectoire ressort fortement des ateliers lorsque les structures évoquent une charte IA, un référent, des outils sécurisés, une intégration dans les logiciels métiers, une amélioration des progiciels, un portage par les réseaux ou une clarification attendue des financeurs. Elle répond à une préoccupation

récurrente : ne pas reproduire avec l'IA les difficultés déjà connues avec les plateformes numériques, les indicateurs et les logiciels métiers. Plusieurs structures alertent sur la surcharge de reporting, la multiplicité des financeurs, les plateformes non interopérables, l'ergonomie datée de certains progiciels et le risque d'ajouter de nouveaux outils à un environnement déjà saturé. Dans cette perspective, organiser les pratiques signifie aussi résister à une IA qui viendrait produire plus de données sans simplifier le travail.

L'organisation des pratiques peut prendre plusieurs formes. La première est l'intégration dans les outils métiers, par exemple pour la reconnaissance vocale, les comptes rendus, les synthèses, le tri d'offres, le sourcing interne ou la recherche d'informations territoriales. Cette intégration est jugée utile lorsqu'elle réduit un irritant concret, comme la saisie répétitive ou la difficulté à trouver rapidement une information fiable. Elle devient problématique lorsqu'elle produit davantage de champs à remplir, davantage d'indicateurs ou davantage de contrôles.

La deuxième forme est la formalisation d'une charte. Les structures expriment un besoin clair de règles sur les usages autorisés, les données exclues, l'anonymisation, la responsabilité, la validation humaine et la confidentialité. Cette charte ne peut pas rester une extension abstraite de la charte informatique. Elle doit traiter des situations propres à l'accompagnement : peut-on saisir une situation sociale ? Peut-on demander à un outil de formuler une hypothèse sur un frein ? Peut-on intégrer un compte rendu d'entretien ? Que faire si une recommandation semble utile mais discutable ? Comment expliquer à une personne accompagnée qu'un document a été produit avec l'aide d'une IA ?

La troisième forme concerne le management. L'IA modifie potentiellement la manière de piloter le travail, de produire des indicateurs, de répartir les tâches et d'évaluer l'activité. Les ateliers montrent une forte vigilance sur ce point. Les professionnels acceptent l'IA lorsqu'elle aide à préparer, synthétiser, vérifier ou reformuler. Ils la refusent lorsqu'elle risque d'organiser le travail à leur place, de produire des orientations de parcours ou de transformer le jugement professionnel en simple validation d'une recommandation. Organiser les pratiques suppose donc de clarifier la place de l'IA dans le management, afin qu'elle ne serve pas d'abord à intensifier le contrôle ou à alimenter davantage de reporting.

La quatrième forme porte sur les cas de conscience. Plusieurs situations évoquées dans les ateliers appellent des arbitrages qui ne relèvent pas d'une règle simple : une IA qui propose une orientation plausible mais trop générique ; un CV très bien rédigé que la personne ne comprend pas ; une donnée utile à l'analyse mais trop sensible pour être saisie ; une recommandation d'accompagnement qui contredit l'intuition du professionnel ; un usage qui améliore la performance administrative mais réduit la qualité relationnelle. Ces situations exigent des espaces de discussion, un référent ou une ressource réseau, afin que les professionnels ne soient pas laissés seuls face à ces arbitrages.

Cette trajectoire est peut-être la plus robuste, mais aussi certainement la plus exigeante. Elle suppose des moyens, une gouvernance des données, un appui juridique, une capacité de dialogue avec les éditeurs de logiciels, et souvent un portage par les têtes de réseau ou les financeurs. Elle comporte aussi le risque de transformer trop vite des usages encore instables en procédures rigides. Une régulation trop descendante peut décourager les initiatives et installer une IA gestionnaire, centrée sur les indicateurs plutôt que sur le travail réel.

Cette trajectoire est la plus robuste, mais aussi la plus exigeante. Elle suppose des moyens, une gouvernance des données, un accompagnement juridique, une capacité de dialogue avec les éditeurs de logiciels et, souvent, un appui des têtes de réseau ou des financeurs. Elle comporte également un risque : transformer trop vite des usages encore instables en procédures rigides. Une régulation trop descendante pourrait décourager les initiatives et installer une IA gestionnaire, centrée sur les indicateurs plutôt que sur le travail réel.

D. Conditions transversales de mise en œuvre

Ces trois trajectoires peuvent être lues comme une progression. Une structure commence souvent par laisser émerger des usages individuels, puis elle organise des échanges et des expérimentations, avant de stabiliser un cadre plus robuste. Cette progression n'est cependant ni automatique ni linéaire. Certaines structures peuvent être très avancées sur les usages de direction ou de communication, mais encore au stade de l'observation pour l'accompagnement. D'autres peuvent vouloir organiser rapidement les pratiques, sans avoir encore suffisamment observé les besoins réels des équipes.

L'enjeu n'est donc pas de faire passer toutes les structures au plus vite vers le niveau le plus organisé. L'enjeu est de trouver le bon niveau de cadrage au bon moment. Une charte trop précoce risque de rester abstraite. Un laisser-faire trop long laisse se développer des pratiques invisibles. Une expérimentation non évaluée entretient l'illusion du progrès sans démontrer l'utilité réelle de l'outil.

Quelle que soit la trajectoire, plusieurs conditions de mise en œuvre apparaissent déterminantes. La première est de former les équipes. Les ateliers montrent que les besoins ne sont pas les mêmes selon les fonctions. Les directions attendent des appuis au pilotage, à la synthèse, à la communication et à la réponse aux appels d'offres. Les conseillers ont besoin d'outils pour préparer les accompagnements, travailler les CV, vérifier des informations, rechercher des aides ou structurer des bilans. Les encadrants peuvent être intéressés par des supports pédagogiques, des consignes, des outils d'explication ou d'immersion métier. Les salariés en parcours auront besoin d'apprendre à utiliser l'IA sans perdre la capacité à parler d'eux-mêmes, à comprendre ce qu'ils produisent et à protéger leurs données.

La deuxième est la sécurisation des données. Les structures manipulent des informations personnelles, sociales, administratives, parfois sensibles. Elles ne

pourront pas intégrer durablement l'IA dans leurs pratiques si elles ne savent pas quelles données peuvent être saisies, quelles informations doivent être exclues, comment anonymiser une situation et quels outils sont suffisamment sûrs. Cette condition ne relève pas seulement du RGPD. Elle touche à la confiance entre les personnes accompagnées et les professionnels.

La troisième est de rester vigilant à la préservation du jugement professionnel. Les structures acceptent l'IA comme aide à la recherche, à la synthèse, à la formulation ou à la préparation. Elles posent une ligne rouge lorsque l'outil prétend orienter, diagnostiquer, scorer ou décider. Le professionnel doit rester responsable de l'analyse, de l'interprétation, de la priorisation et de la décision.

La quatrième est d'intégrer l'IA au travail réel. Les usages les plus crédibles sont ceux qui répondent à des irritants concrets : surcharge administrative, comptes rendus, saisie répétitive, manque d'ergonomie des progiciels, recherche d'informations, traduction, préparation de supports, tri d'offres. L'IA sera d'autant mieux appropriée qu'elle partira de ces situations, plutôt que d'un discours général sur l'innovation.

La cinquième est la clarification de la finalité du gain de temps. Les structures redoutent que l'IA serve à produire davantage de données pour les financeurs, davantage de reporting et davantage d'indicateurs. Le gain de temps ne sera accepté que s'il revient au cœur du métier : l'écoute, la relation, l'analyse des situations, la levée des freins, la relation aux entreprises et l'accompagnement des salariés en parcours.

Synthèse du chapitre VI

Pour explorer l'appropriation de l'IA, l'étude a mobilisé le design fiction auprès des structures de l'IAE. La méthode place les participants devant un scénario proche de leur quotidien, projeté dans un futur transformé, afin de discuter ce que l'IA change, ce qu'elle fait gagner, ce qu'elle menace et ce qu'il faudrait encadrer. Elle poursuit trois objectifs, scénariser les transformations, identifier ce qui est souhaitable ou risqué, faire émerger des conditions concrètes d'appropriation. Elle rend ainsi discutables des avenirs désirables et non désirables. Sept structures ont participé, et trois trajectoires se dégagent.

Laisser faire pour voir

La première trajectoire laisse des usages diffus se développer, portés par quelques pionniers, surtout en direction et communication. Ce « laisser faire » traduit parfois une prudence assumée ou une forme de paix sociale. Il fait émerger des usages situés, proches des irritants quotidiens, mais expose à une « shadow IA » qui se diffuse sans cadre commun et creuse les écarts entre professionnels. Sa maîtrise suppose d'intervenir tôt, en repérant les usages sans les sanctionner et en excluant d'emblée les données sensibles.

Aider chacun à faire mieux

La deuxième trajectoire accompagne les usages par l'acculturation, la formation aux prompts et des tests ciblés sur des cas simples. L'IA devient un objet professionnel discuté collectivement, à partir du travail réel. Son ancrage dans l'expérimentation permet de distinguer les usages réellement utiles et d'associer les publics à un usage critique. Son risque est de « rester au milieu du gué », en expérimentant sans jamais décider ce qui doit être généralisé, limité ou interdit. Elle réussit lorsqu'elle prépare une montée en doctrine, même légère.

Organiser les pratiques

La troisième trajectoire installe un cadre piloté. L'IA devient un sujet de gouvernance, de management et d'outillage. Elle peut prendre plusieurs formes complémentaires, l'intégration dans les outils métiers, une charte traitant des situations propres à l'accompagnement, une clarification de la place de l'IA dans le management, des espaces pour les « cas de conscience » que nulle règle ne tranche. C'est la trajectoire la plus robuste, mais la plus exigeante, et son risque propre est de figer trop tôt des usages instables dans des procédures rigides.

Cette progression n'est ni automatique ni linéaire ; une même structure peut être avancée sur ses usages de direction et encore en observation pour l'accompagnement. L'enjeu est de trouver le bon niveau de cadrage au bon moment. Quelle que soit la voie suivie, cinq conditions restent déterminantes, former les équipes selon leurs fonctions, sécuriser les données, préserver le jugement professionnel dès que l'outil prétend orienter ou décider, ancrer l'IA dans le travail réel, et clarifier la finalité du gain de temps pour qu'il revienne au cœur du métier.

Conclusion générale

L'intelligence artificielle est entrée dans les pratiques d'accompagnement par les usages ordinaires, les essais individuels, les outils bureautiques, les fonctions de rédaction, les besoins de synthèse, les contraintes de reporting, les pratiques émergentes des publics et les attentes diffuses des organisations. Cette diffusion précède encore largement les cadres collectifs. Les professionnels expérimentent, les structures observent, les réseaux commencent à outiller, tandis que les doctrines d'usage, les règles de sécurisation et les modalités de pilotage restent en construction.

Les travaux conduits montrent d'abord que l'IA agit comme un révélateur, elle met en lumière des tensions déjà présentes dans les champs de l'insertion et du handicap. Elle les rend plus visibles et peut les amplifier. Lorsqu'elle est mobilisée pour produire davantage d'indicateurs, remplir de nouveaux champs ou alimenter des tableaux de bord plus nombreux, elle ajoute une couche de complexité. Lorsqu'elle est utilisée pour alléger des tâches répétitives, clarifier des informations ou soutenir une préparation, elle peut devenir une ressource réelle pour le travail.

Le premier enseignement du rapport concerne donc le travail réel. Les professionnels ne sont pas seulement amenés à utiliser un outil supplémentaire ; ils doivent vérifier, contextualiser, interpréter, corriger, reformuler et décider de ce qui peut être retenu. L'activité se déplace vers des fonctions de supervision et de médiation. Un texte généré doit être relu. Une information doit être vérifiée. Une piste de parcours doit être confrontée à la situation de la personne. Une production bien formulée doit être réinscrite dans un échange, un projet, une contrainte de territoire ou une possibilité réelle d'emploi.

Ce déplacement peut être fécond, il peut libérer du temps, soutenir les écrits, faciliter l'accès à certains droits, aider à préparer un entretien, etc. Il peut aussi fragiliser le métier si l'organisation ne reconnaît pas le travail supplémentaire de vérification, de reprise et d'arbitrage. Le gain de temps promis par l'IA n'est jamais automatique. Il dépend du temps nécessaire pour contrôler les résultats, sécuriser les données, adapter les réponses et former les équipes. Le risque serait de présenter l'outil comme une simplification, tout en invisibilisant le travail humain requis pour en faire un usage fiable.

Dans le champ du handicap, l'IA interroge particulièrement les fonctions de compensation, d'accessibilité et d'intermédiation. Elle peut aider à simplifier des supports, traduire des informations, compenser certaines difficultés sensorielles ou cognitives, faciliter la préparation de démarches et soutenir l'adaptation de l'environnement. Ces apports sont importants, mais ils exigent un haut niveau de vigilance. Les situations de handicap sont singulières, souvent

liées à des environnements précis, à des données sensibles, à des besoins d'ajustement fin. Une réponse générique peut être utile pour ouvrir une piste, mais elle ne suffit pas à qualifier une solution. La valeur de l'accompagnement reste dans l'analyse située, la connaissance de la personne et l'attention aux conditions concrètes de mise en œuvre.

Dans l'IAE, l'IA apparaît davantage comme un appui à la gestion de la charge, à la production d'écrits, à la relation aux entreprises, à la préparation des candidatures et au repérage d'opportunités. Elle peut aider à construire un CV, préparer une lettre, produire un support d'atelier, rechercher des informations sur un secteur, trier des offres ou formaliser un bilan. Les terrains montrent toutefois que ces usages restent ambivalents. Un CV mieux écrit peut masquer un parcours mal approprié. Une lettre bien formulée peut ne pas correspondre au langage de la personne. Une offre repérée automatiquement peut ignorer des contraintes de rythme, de mobilité, de santé, de langue ou d'environnement de travail. L'accompagnement conserve ici une fonction centrale : relier le document au parcours, la candidature au poste, la formulation à ce que la personne peut réellement dire, faire et défendre.

Le deuxième enseignement concerne les publics. L'IA leur donne une capacité nouvelle de formulation. Certaines personnes peuvent produire seules un document, comprendre un courrier, traduire une consigne, préparer une démarche, explorer un droit ou arriver en entretien avec une première réponse. Cette évolution peut renforcer le pouvoir d'agir. Elle peut aussi produire une autonomie apparente. L'accès à l'outil ne signifie pas que la personne comprend la réponse, sait la vérifier, peut en mesurer la portée ou l'utiliser dans une situation réelle. L'autonomie produite par l'IA est souvent une autonomie assistée, qui demande un accompagnement critique.

Les travaux invitent ainsi à déplacer la manière de penser les inégalités numériques. La question ne porte plus seulement sur l'équipement ou l'accès à Internet. Elle concerne désormais la capacité à interroger un outil, à formuler une demande, à comprendre une réponse, à protéger ses données, à repérer une erreur, à contextualiser une information, à adapter un document et à ne pas confondre une production convaincante avec une démarche maîtrisée. Les publics ne sont pas égaux face à ces compétences. Certains sont déjà stratèges, d'autres utilisent les outils sans recul suffisant. D'autres encore perçoivent leur intérêt, mais restent empêchés par la langue, l'écrit, la confiance, le handicap ou la faible maîtrise numérique. Certains publics doivent être protégés plus fortement, parce que l'outil peut produire de la confusion, de l'exposition ou une dépendance nouvelle.

Cette diversité impose de faire de l'IA un objet ordinaire de l'accompagnement. Il faudra demander aux publics s'ils l'utilisent, regarder avec eux les documents produits, comprendre ce qu'ils ont saisi dans l'outil, vérifier ce qu'ils ont compris, expliquer ce qui peut ou non être transmis, distinguer un brouillon d'un document final, une information générale d'une décision, une proposition d'une démarche réellement possible. Dans l'IAE, cela concerne les ateliers CV, lettres, entretiens, ciblage des offres et appropriation des candidatures. Dans

le handicap, cela concerne les demandes de compensation, la compréhension des droits, les données de santé ou de handicap, la simplification des documents et l'usage sécurisé des outils.

Le troisième enseignement porte sur les organisations. Les séances de design fiction montrent que les structures n'ont pas toutes le même niveau de maturité stratégique. Certaines laissent les usages émerger, par prudence ou faute de cadre. D'autres cherchent à aider les équipes à faire mieux, par des formations, des tests, des échanges de pratiques ou des ressources partagées. D'autres enfin souhaitent organiser plus fortement les pratiques, avec des chartes, des référents, des outils sécurisés, une intégration dans les logiciels métiers et des espaces pour traiter les situations sensibles. Ces trajectoires peuvent coexister dans une même organisation : une direction peut être avancée sur la rédaction et le pilotage, tandis que les conseillers restent en phase d'observation sur les usages d'accompagnement ; des professionnels de terrain peuvent expérimenter avant que la structure n'ait formalisé un cadre.

Cette typologie invite à ne pas confondre usage et appropriation. Utiliser une IA générative pour reformuler un texte, produire une synthèse ou préparer un support ne signifie pas que la structure a construit une stratégie IA. L'appropriation commence lorsque les usages sont discutés, reliés aux métiers, sécurisés, évalués et traduits en règles collectives. Elle suppose de passer d'un bricolage utile à une maîtrise partagée, sans étouffer les initiatives. Le « shadow IA » peut constituer une phase d'exploration, mais il devient risqué s'il s'installe durablement. Les pratiques restent alors dépendantes des individus, des outils gratuits, des niveaux variables de maîtrise et d'une sécurisation incertaine des données.

Les réseaux ont ici un rôle décisif. Ils peuvent aider les structures à ne pas avancer seules, à mutualiser les apprentissages, à produire des repères, à qualifier les usages, à sécuriser les pratiques et à éviter une appropriation à deux vitesses. Leur rôle ne se limite pas à diffuser des outils. Il consiste à traduire des principes généraux dans des situations concrètes : que peut-on demander à une IA dans un entretien d'accompagnement ? quelles données ne doivent jamais être saisies ? comment vérifier une réponse ? quand faut-il refuser une recommandation ? quelle place donner à la personne accompagnée dans l'usage de l'outil ? comment éviter que l'IA ne serve d'abord à produire plus de reporting ? Ces questions relèvent d'une doctrine métier autant que d'une conformité technique.

Plusieurs conditions de réussite se dégagent des travaux. La première est de former les professionnels, selon leurs fonctions et leurs besoins. Les directions ont besoin de repères sur la stratégie, les risques, la gouvernance et le pilotage. Les conseillers doivent être formés aux usages situés dans l'accompagnement, à la vérification des informations, aux limites de l'IA, à la sécurisation des données et à la reprise des productions avec les personnes. Les encadrants ont besoin de supports adaptés à leurs activités pédagogiques et productives. Les fonctions support doivent travailler les usages de synthèse, de communication, de veille et de reporting. Les salariés en parcours doivent apprendre à utiliser

l'IA pour agir sans perdre la capacité à comprendre, expliquer et décider.

La deuxième condition est la sécurisation des données. Les structures accompagnent des personnes dont les situations peuvent être sociales, administratives, médicales, familiales ou professionnelles. Toutes les informations utiles ne peuvent pas être saisies dans un outil. Certaines doivent être exclues, d'autres anonymisées, d'autres encore traitées uniquement dans un cadre sécurisé. Cette exigence touche au droit, mais aussi à la confiance. Une personne accompagnée doit pouvoir savoir que ce qu'elle confie au professionnel ne sera pas transformé en matière première pour un outil non maîtrisé.

La troisième condition concerne la place du jugement humain. Les usages les plus acceptables sont ceux qui aident à préparer, formuler, synthétiser, traduire, rechercher ou vérifier. Les usages les plus sensibles sont ceux qui touchent au diagnostic, à l'orientation, au scoring, au positionnement d'une personne sur une mission ou à l'appréciation d'un parcours. La frontière n'est pas toujours simple, mais elle doit être discutée. Toute recommandation qui engage une personne doit rester contestable, explicable et validée humainement. L'IA peut ouvrir des pistes. Elle ne doit pas fermer l'interprétation.

La quatrième condition est l'intégration au travail réel. Les outils seront acceptés s'ils répondent à des irritants concrets : saisie répétitive, comptes rendus, recherche d'informations, traduction, mise en forme, préparation de supports, tri d'offres, ergonomie des logiciels, coordination entre acteurs. Ils seront rejetés ou contournés s'ils ajoutent une couche supplémentaire à des environnements numériques déjà saturés. Cette condition est particulièrement forte dans les structures confrontées à la multiplication des financeurs, plateformes et indicateurs. L'IA ne pourra pas résoudre seule un problème d'organisation. Elle peut même l'aggraver si elle automatise des exigences inutiles au lieu de les simplifier.

La cinquième condition est l'évaluation des effets. Les gains doivent être documentés. Il faut mesurer ce que l'IA change vraiment : temps gagné, qualité améliorée, accès facilité, relation renforcée, autonomie accrue, mais aussi temps de contrôle, erreurs, standardisation, surcharge cognitive, tensions éthiques, effets sur les publics. Sans cette évaluation, les structures risquent d'osciller entre fascination et méfiance, sans disposer de critères solides pour décider.

Au terme de ce travail, l'enjeu apparaît professionnel, organisationnel et éthique. Professionnel, parce que l'IA oblige à redéfinir la valeur du métier, la place de l'expertise humaine et les compétences nécessaires. Organisationnel, parce qu'elle demande des cadres, des outils, des formations, des espaces de discussion et des responsabilités explicites. Ethique, parce qu'elle engage la manière dont les secteurs de l'inclusion conçoivent l'autonomie, l'accès aux droits, la compensation, l'insertion et la relation aux personnes vulnérables.

La question centrale pour les prochaines années n'est pas de savoir si l'IA sera utilisée. Elle le sera, par les professionnels, les structures, les financeurs, les

partenaires, les recruteurs et les publics eux-mêmes. La question est de savoir qui en définira les finalités, les limites et les conditions d'usage. Si les acteurs de l'inclusion ne construisent pas leurs propres cadres, d'autres logiques s'imposeront : celles des outils propriétaires, du reporting, de la performance administrative, du scoring ou des usages individuels non régulés. À l'inverse, une appropriation collective peut permettre de faire de l'IA une ressource de professionnalisation, de mutualisation et de renforcement de la qualité d'accompagnement.

Contactez-nous
pour en savoir plus
sur **l'intégralité de l'étude**
du LaborIA

www.laboria.ai

laboria@inria.fr

MINISTÈRE
DU TRAVAIL
ET DES SOLIDARITÉS
Liberté
Égalité
Fraternité

Inria

amnyos
groupe