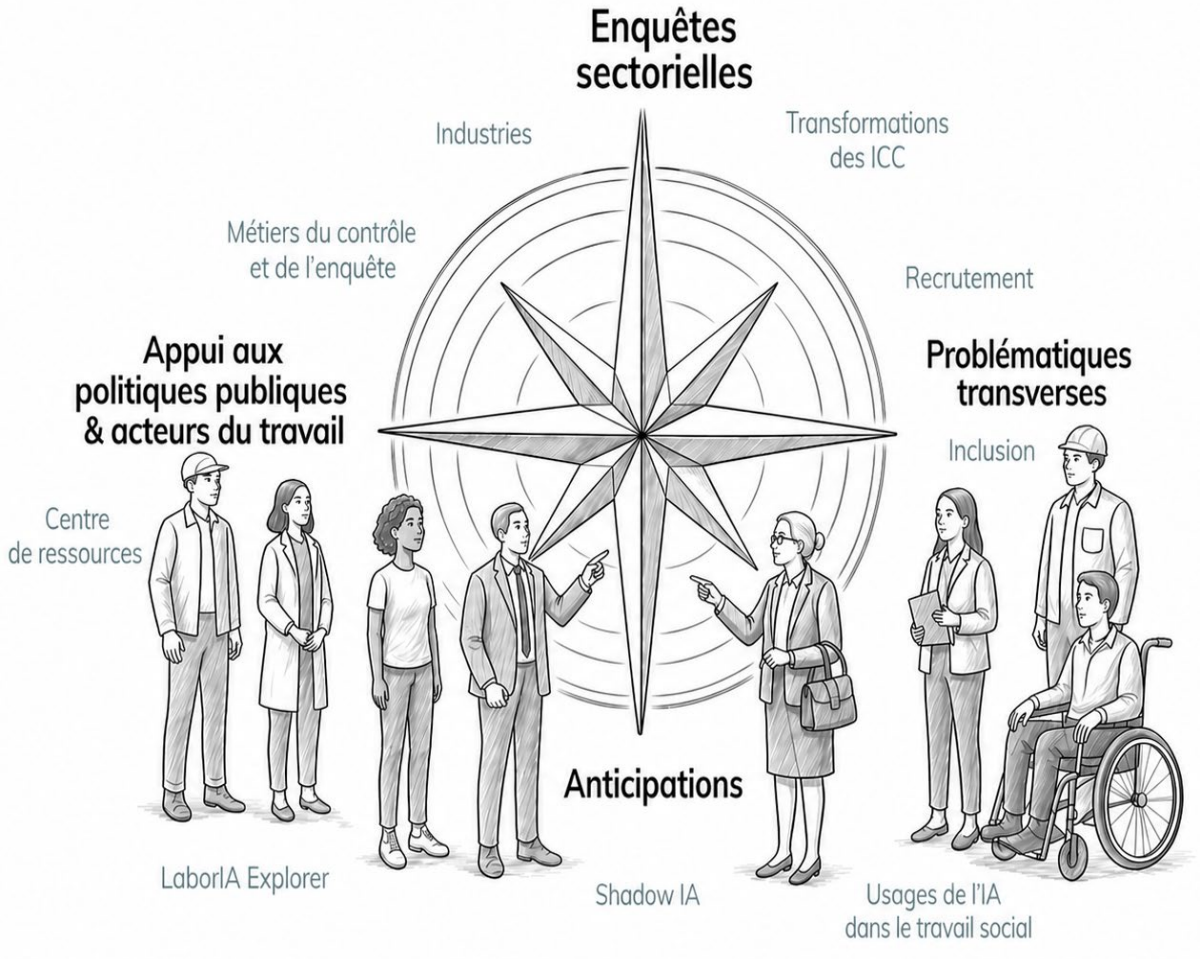
SYNTHÈSE COMMUNICANTE

LaborIA

L'IA dans les métiers de l'inclusion

Enjeux de l'accompagnement pour les professionnels et les publics dans le champ de l'IAE et du handicap



MINISTÈRE DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITÉS
Liberté
Égalité
Fraternité

Inria

amnyos groupe

Sommaire

INTRODUCTION 3

LES RESEAUX EN 1ERE LIGNE DE LA REGULATION 4

TROIS PRINCIPES POUR UN USAGE RAISONNE DE L'IA 6

DES RISQUES A MAITRISER DANS LE DEPLOIEMENT 7

LES METIERS DE L'ACCOMPAGNEMENT SE TRANSFORMENT 9

DES PUBLICS MIEUX OUTILLES 11

TROIS TRAJECTOIRES D'APPROPRIATION DE L'IA 13

ENSEIGNEMENTS 16

Auteurs :

Laetitia Flamard, Amnyos – CNAM
Thibaud Girod, Amnyos
Elodie Imbert, Amnyos
Agnès Rigaudière-Real, Amnyos
Pauline Rouffort, Amnyos

Moustafa Zouinard, CNAM

Direction de projet :

Frédéric Bertrand, Directeur scientifique, Amnyos
Stéphane Roux, Chef de projet, Amnyos

Introduction

Une diffusion rapide de l'IA dans les secteurs fondés sur la relation

L'intelligence artificielle générative est entrée dans les pratiques d'accompagnement par les usages individuels ordinaires, les outils bureautiques, les fonctions de rédaction, les contraintes de reporting, ainsi que par les pratiques émergentes des publics. Elle ne s'est pas imposée par décision stratégique, mais par des gestes très concrets comme reformuler un bilan, préparer une trame d'entretien, structurer un compte rendu. L'enjeu de cette étude est de comprendre ce que cette situation fait au travail d'accompagnement des publics vulnérables et comment elle fait évoluer la demande des personnes accompagnées.

Les métiers étudiés - conseillers en insertion, professionnels du handicap, encadrants techniques - sont fondés sur la relation et l'interprétation de situations singulières. La place que l'IA y prend soulève des questions spécifiques notamment celle du maintien de la relation d'accompagnement face à des outils qui produisent automatiquement ; celle du jugement situé dans des situations que l'IA ne saisit qu'en partie ; celle de la protection des données de personnes déjà fragilisées. Les réponses à ces questions détermineront les trajectoires d'appropriation de l'IA dans ces secteurs.

Une approche par le travail réel

L'étude adopte une entrée par les usages situés et interroge la manière dont les outils sont discutés, expérimentés, contournés, et encadrés dans les organisations. Cette approche permet d'observer les écarts entre usages prescrits et usages réels, les tensions entre gain de temps et charge de vérification, les effets sur les professionnels comme sur les personnes accompagnées. 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 et de données sensibles occupent une place centrale. Dans l'IAE, c'est la gestion de la charge de travail, la formalisation des parcours ou la relation aux employeurs qui structurent les usages.

La méthodologie en chiffres

30 entretiens réseaux & experts	**20** entretiens structures terrain	**31** cas d'usage documentés	**7** séances Design Fiction (IAE)

Les réseaux en 1ère ligne de la régulation

Les usages individuels précèdent les cadres d'usage collectifs

L'intégration de l'IA dans le champ de l'accompagnement ne résulte pas d'une décision collective concertée. Elle s'inscrit dans un mouvement plus large de transformation des environnements numériques de travail, qui affecte progressivement l'ensemble du champ de l'inclusion. Le premier constat qui s'impose est celui d'un décalage entre la vitesse de diffusion des usages et le rythme de leur encadrement institutionnel. De nombreux professionnels mobilisent déjà ces outils dans leur activité quotidienne, souvent en dehors de tout cadre organisationnel défini.

Face à cette réalité, les réseaux se trouvent en première ligne d'une régulation qu'ils n'ont pas initiée mais dont ils ne peuvent se désengager. Ils s'organisent aujourd'hui pour accompagner les structures dans la construction de repères partagés, favoriser la mutualisation des expériences, contribuer à qualifier les usages au regard des finalités de l'accompagnement, ou sécuriser les pratiques sur le plan éthique et juridique.

Quatre fonctions interdependantes

L'étude identifie trois grandes fonctions que les réseaux exercent, dans ce contexte. Une **fonction d'acculturation** : permettre aux professionnels et aux directions de se saisir de l'IA comme d'un objet de travail à part entière, avec ses potentialités et ses limites, plutôt que de la subir ; une **fonction de cadrage** : réduire l'exposition des structures et des personnes accompagnées aux risques éthiques, juridiques et organisationnels que génèrent des usages non encadrés, en construisant des repères collectifs adaptés aux réalités du secteur : une **fonction de mutualisation :** éviter que chaque structure ne traverse seule les mêmes apprentissages, en organisant la circulation des expériences et la capitalisation des enseignements à l'échelle des réseaux.

Acculturation

- Déplacer la question : non plus « que peut faire l'outil ? » mais « dans quelle organisation, au service de quelle finalité ? ».

Cadrage

- Chartes et doctrines révisables — pas figées.
- Espaces de discussion sur des cas réels.
- Sécurité : AI Act — gouvernance et supervision humaine à traduire dans les métiers.

Mutualisation

- « Les expérimentations se multiplient sans toujours se rencontrer. »
- Mutualiser : démarches d'exploration, protocoles d'appropriation, critères de pertinence professionnelle.

La fonction de cadrage apparaît particulièrement critique. Certaines organisations conçoivent leur charte d'usage comme une réponse à des usages déjà présents. Il s'est moins agit pour elles d'anticiper, que de formaliser ce qui existe, d'établir des règles partagées et de réduire les écarts entre les pratiques individuelles. Les réseaux qui ont accompagné la définition de ces cadres soulignent la difficulté à les stabiliser dans un contexte d'évolution rapide des outils.

Les fonctions de mutualisation et de capitalisation restent encore souvent embryonnaires. Les expérimentations sont dispersées, les résultats peu documentés, les apprentissages difficiles à faire circuler. L'enjeu pour les réseaux est d'organiser cette capitalisation de façon systématique, sans attendre que les pratiques soient matures pour les partager.

« On n'est pas là pour dire aux structures ce qu'elles doivent faire avec l'IA. On est là pour qu'elles n'aient pas à réinventer la roue chacune de leur côté. »

« Le vrai sujet ce n'est pas l'outil. C'est la gouvernance. Qui décide quoi ? Les structures qui avancent le mieux ne sont pas celles qui ont les meilleurs outils. Ce sont celles qui ont pris le temps d'en discuter. »

« On a mis six mois avant de se sentir légitimes à utiliser ces outils dans notre travail. Ce dont on avait besoin, c'est de savoir qu'on n'était pas les seuls à tâtonner. »

Trois principes pour un usage raisonné de l'IA

Trois principes pour un «bon » usage de l'IA sont ressortis des entretiens avec les professionnels. Ces principes résultent d'une confrontation concrète et répétée avec l'IA dans des situations de travail diverses et des dilemmes professionnels qu'elles ont soulevés.

Ces principes ont un double statut, ils sont à la fois des conditions de légitimité des usages et des repères pour orienter les décisions. Ils valent autant pour les réseaux qui élaborent des doctrines que pour les professionnels qui font des choix au quotidien.

La conséquence pratique de ces trois principes est double. D'une part, les réseaux doivent intégrer ces dimensions dans leurs dispositifs d'acculturation et de formation. D'autre part, les structures doivent se donner les moyens de vérifier que les usages réels leur correspondent — ce qui suppose des espaces de discussion sur les pratiques, pas seulement des chartes.

1

La centralité de la relation d'accompagnement

L'IA doit être mobilisée comme un appui, non comme un substitut au lien social. Les gains de temps attendus doivent être réalloués à des tâches de relation, d'écoute, d'analyse et de coordination — pas absorbés par de nouvelles obligations de productivité.

« Ce n'est plus moi qui rédige en partant de rien mais c'est toujours moi qui décide de ce qui sort. La machine ne sait pas ce qui compte pour cette personne. »

2

Un cadrage éthique, organisationnel et technique

Tout usage légitime de l'IA dans le champ de l'accompagnement exige un environnement sécurisé : données protégées, règles collectives établies, outils autorisés. Sans ce cadrage, les usages restent fragiles, individuels et exposés.

3

Un usage critique, maîtrisé et contextualisé

Antidote au techno-solutionnisme : toute production de l'IA est une hypothèse de travail à vérifier, contextualiser et personnaliser. Un texte généré n'est jamais une réponse finale — c'est un matériau dont le professionnel reste l'arbitre.

Des risques à maîtriser dans le déploiement

Dans les entretiens réalisés, la question des risques est une dimension constitutive de la manière dont les acteurs pensent et encadrent l'IA. Ces risques se manifestent déjà dans les organisations qui ont expérimenté sans cadre collectif stabilisé. Il faut noter toutefois que dans l'insertion par l'activité économique les professionnels constatent un usage encore très limité de l'IA par les salariés en insertion qui sont de fait moins exposés.

Risques pour les publics

L'expertise augmentée des publics constitue un premier point de vigilance. Des personnes accompagnées arrivent désormais avec des réponses ou des projets déjà formulés par l'IA, sans que la maturation préalable ait eu lieu. Le professionnel doit alors rouvrir des questions que l'outil avait refermées trop vite, prendre du recul sur une solution déjà "prête" au risque de tensions ou de contestations de légitimité lorsque son analyse diverge de celle produite par la machine.

La dépersonnalisation du propos touche en particulier les écrits professionnels : lettres de motivation ou candidatures rédigées par IA tendent à s'uniformiser, jusqu'à produire un "style IA" identifiable par les recruteurs. Le paradoxe est que l'outil censé compenser des difficultés d'expression peut finir par stigmatiser, lorsque les tics propres à ces formulations ne sont pas maîtrisés par les personnes qui les utilisent.

La fracture numérique s'en trouve renforcée, et déplacée. Au-delà de l'accès à l'outil, c'est la capacité à s'en saisir qui devient discriminante : difficultés de formulation, rapport à l'écrit, fatigabilité ou troubles cognitifs exposent certains publics - notamment en situation de handicap - à un nouvel écart. Se pose alors la question des moyens d'accompagnement à mobiliser demain pour celles et ceux qui ne pourront pas tirer parti de l'IA.

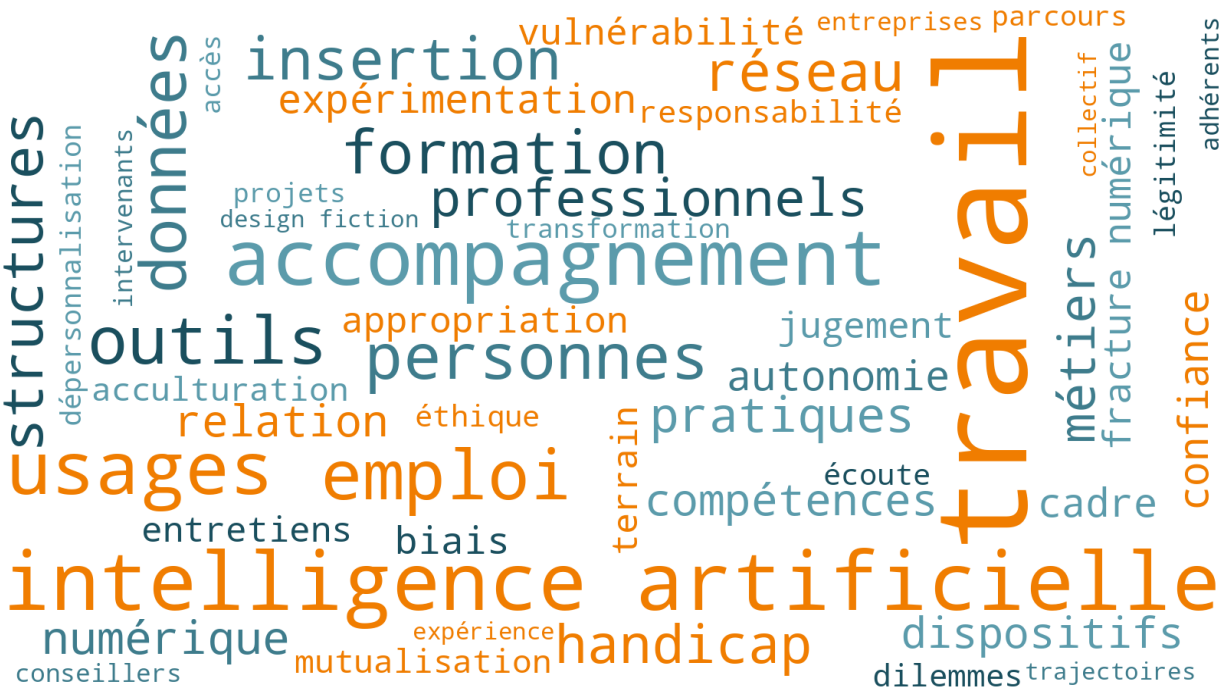
Risques pour les professionnels

La professionnalité elle-même est exposée. Un usage de confort, en particulier via des IA agentiques déléguant des pans entiers d'activité fait courir un risque d'érosion des compétences, de fragilisation de la légitimité professionnelle voire de dépendance à l'outil.

Enfin, les biais et stéréotypes restent largement invisibles. Les modèles, d'IA véhiculent les valeurs culturelles et morales de leur corpus d'entrainement où la réalité quotidienne des personnes en situation de handicap y est largement absente. Ces biais peuvent passer inaperçus et fragiliser le lien entre professionnel et personne accompagnée.

Au croisement de ces cinq dynamiques, le risque principal demeure celui d'une dégradation de la relation : en s'interposant, l'IA peut réduire l'attention portée à l'autre et appauvrir la mémoire de l'activité — une forme de dette cognitive, faite de perte de présence. Avec ou sans IA, les professionnels devront continuer à défendre la place et la valeur de leur intervention.

Principaux termes utilisés par les professionnels lors des entretiens



Les métiers de l’accompagnement se transforment

Transformation du système d’activité

L'IA s'introduit dans les métiers par des gestes apparemment ordinaires comme préparer une trame d'entretien, reformuler un bilan, structurer un compte rendu, etc. Ces opérations paraissent périphériques. Elles sont en réalité inscrites au cœur de l'activité d’accompagnement, car écrire, reformuler, hiérarchiser une information ou préparer une interaction, c'est déjà qualifier une situation et soutenir une décision.

Il existe toujours un écart entre le travail prescrit et l'activité réelle, et c'est dans cet écart que se construit la compétence professionnelle. L'IA s'installe précisément dans cet espace d'ajustement. Elle ne modifie pas une simple liste de tâches, mais tout un système d'activité, les relations entre les outils, les prescriptions, les publics, les partenaires et les façons de faire qui le composent.

L’évolution la plus nette tient en ce que, sur les tâches confiées à l’IA la production directe cède la place à la supervision, et à la vérification. Il faut formuler plus précisément ce que l'on cherche, lire attentivement ce que l'outil produit, corriger les erreurs, ajuster le registre, réintégrer la singularité de la situation… Ce travail de reprise reste largement invisible, alors qu'il transforme une sortie standard de l’outil en production professionnelle.

Responsabilités nouvelles au risque de l’intensification du travail

Cette reprise de l’IA s'accompagne d'une charge nouvelle, elle aussi peu visible, qui tient moins à l'usage de l'outil qu’au jugement sur la production. Celui-ci décidera de l’usage qui peut en être fait, et engagera d’une façon inédite la responsabilité du professionnel.

Le gain de temps que permet l'IA n'est pas neutre. Il peut induire implicitement une exigence accrue de productivité qui s'impose au professionnel engagé alors dans une logique d’intensification de son travail. Si les structures n’affirment pas explicitement comment réinvestir ce temps libéré, il pourrait, à rebours de la promesse initiale, dégrader finalement la qualité de l’accompagnement. C’est en tout cas une des craintes des professionnels.

La mise en question de l’identité professionnelle

Par ailleurs, en confiant à l'outil des tâches jugées à faible valeur ajoutée ou périphériques, le professionnel s'expose à une forme insidieuse de déqualification symbolique : à mesure que l'outil prend en charge une part croissante de l'écriture, c'est la maîtrise même du geste métier qui s'érode, et avec elle le doute sur la valeur de sa propre contribution. Ce qui était présenté comme un simple allègement des tâches secondaires ou périphériques finit par fragiliser les savoir-faire qui fondent l'expertise.

Cette dynamique fait également émerger des clivages nouveaux entre professionnels, selon qu'ils s'approprient l'outil ou s'en tiennent à distance, et expose au passage les fragilités numériques d'une partie des salariés. Les tensions qui en résultent touchent à la représentation même de ce qui fait un professionnel et à la manière d'exercer son métier ; elles appellent des repères construits collectivement plutôt que des arbitrages laissés à chacun.

Deux champs avec des transformations spécifiques

Dans le champ du handicap, la transformation des métiers de l’accompagnement se joue notamment autour de la compensation, de l'analyse des situations de travail et de l'intermédiation avec l'employeur. L'IA peut aider à explorer des pistes de compensation, traduire une information, adapter un support, préparer un argumentaire ou concevoir un environnement de travail plus accessible. Pour autant une piste de compensation n'a de pertinence qu'une fois confrontée au poste réel, à l'environnement et aux marges de l'employeur. Le professionnel y occupe une position de tiers entre la proposition technique et la réalité de la situation, et de médiateur entre la personne, l'environnement professionnel et l'outil.

Dans l'IAE, l'IA appuie surtout la formalisation des parcours et des compétences, les écrits de suivi, les bilans et le reporting. Elle peut aider une structure à préserver du temps d'accompagnement dans un contexte de moyens contraints ou, à l'inverse, devenir un instrument de compensation organisationnelle si elle sert durablement à absorber une baisse de ressources.

Des publics mieux outillés

L'IA transforme la demande des publics avant même que la relation d'accompagnement ne commence. Une personne peut arriver avec un CV déjà produit ou une lettre de motivation reformulée en fonction d'une offre d'emploi. L'accompagnement commence alors avec une production, et le professionnel doit évaluer ce que la personne a saisi, ce qu'elle a compris, ce qui correspond réellement à sa situation. L'étude a permis de distinguer quatre profils d'usage de l'IA qui conduisent chacun le professionnel à ajuster sa posture.

Quatre profils d'usage de l'IA

1. Les publics outillés et stratèges

Sur ce profil la personne teste plusieurs formulations, compare, reformule et ajuste jusqu'à produire le document dont elle a besoin. L'outil devient un brouillon, un simulateur d'entretien, un appui à l'écriture qu'elle mobilise avec discernement. En ce sens, l'IA soutient une autodétermination déjà à l'œuvre, elle prolonge une capacité d'initiative de la personne.

Cette aisance technique comporte toutefois un angle mort, la personne peut faire l'impasse sur la réflexion de fond ou sur l'appropriation véritable de son projet : un CV impeccable ne garantit pas une stratégie d'accès à l'emploi réaliste. Le professionnel intervient alors en interrogeant la manière dont la production a été fabriquée et fait de la réponse générée un objet de dialogue.

2. Les publics outillés mais illusionnés

Dans ce profil la personne tâtonne, maîtrise peu l'outil, et déduit de l'assurance du texte qu'il dit vrai. L'usage de l'IA procure ici une confiance immédiate, la réponse arrive bien écrite et laisse penser que le projet est robuste. Mais le manque de maîtrise de l'IA la rend fragile, elle peut reposer sur des prompts approximatifs qui produisent des réponses peu pertinentes, voire irréalistes.

La posture du professionnel consiste alors à requestionner le projet pour le réancrer dans la réalité en tant compte du travail et des aptitudes réelles de la personne. Cet accompagnement peut être plus long qu'un accompagnement engagé sans IA, car il faut d'abord défaire les malentendus produits par une réponse trop assurée et accompagner le deuil d'un projet de papier.

3. Les publics intéressés mais empêchés

Ici la personne perçoit l'intérêt de l'outil et imagine ce qu'il pourrait lui apporter pour traduire, reformuler ou comprendre une offre d'emploi. Mais plusieurs obstacles se cumulent et l'empêchent d'y accéder seule comme un manque d'équipement, un usage limité au smartphone, une faible maîtrise de l'écrit ou du français, ou ses handicaps propres.

Cette situation creuse l'écart entre les publics déjà à l'aise qui captent les premiers bénéfices de l'IA, tandis que les plus éloignés restent à la marge. Le rôle du professionnel est alors de renforcer la médiation numérique, par une initiation progressive et sécurisée, directement reliée aux besoins de la personne.

4. Les publics à sécuriser fortement

L'usage de l'IA appelle ici une vigilance d'une autre nature, car l'outil peut exposer, désorienter ou fragiliser les personnes concernées. Pour des personnes présentant des troubles cognitifs ou psychiques, ou dont le rapport au réel est déjà fragile, la fluidité et l'assurance de la réponse peuvent produire un effet de croyance et l'IA avoir une certaine emprise délétère.

À cette fragilité s'ajoute un risque que ces publics transmette des informations sensibles - diagnostic, situation administrative, documents médicaux - en pensant cette transmission confidentielle. La posture du professionnel consiste à prévenir, informer et encadrer : rappeler que l'IA peut se tromper et qu'il faut en reparler avec un tiers, poser des règles simples de protection et surtout décider, au cas par cas, de la place que l'IA peut occuper dans l'accompagnement — utile pour les uns, à tenir à distance pour les autres.



Trois trajectoires d’appropriation de l’IA

Résultats d’une démarche de design fiction.

Pour explorer la manière dont les structures de l'IAE pourraient s'emparer de l'IA, l'étude a mobilisé le design fiction. Il s'agit de placer les participants devant un scénario proche de leur quotidien professionnel, mais projeté dans un futur suffisamment éloigné pour susciter le débat. À partir de ce récit - qui met en scène directions, professionnels de l’accompagnement et personnes accompagnées - chaque séance a permis de discuter ce que l'IA change, ce qu'elle fait gagner, ce qu'elle menace et ce qu'il faudrait refuser ou encadrer. La méthode rend ainsi discutables, partageables et critiquables des avenirs désirables et non désirables, et invite chacun à formuler, depuis sa position réelle, les conditions concrètes pour y accéder.

Sept structures ont participé à ces ateliers ; l'analyse de leurs échanges fait apparaître trois trajectoires d'appropriation, qui correspondent chacune à un niveau de maturité différent.

1. Laisser faire pour voir : une appropriation diffuse

La première trajectoire rassemble les structures qui constatent l'arrivée de l'IA sans avoir encore construit de stratégie explicite. Des usages de l’IA générative existent déjà - rédiger, reformuler, synthétiser,…- mais ils restent individuels, dispersés et portés par quelques professionnels plus curieux ou plus exposés à des besoins immédiats. Ce « laisser faire » peut traduire une prudence assumée, une absence de stratégie faute de temps et de moyens, ou une forme de paix sociale où les pionniers expérimentent sans brusquer les plus réticents.

Mais son risque majeur est le développement d'une shadow IA, de pratiques qui se diffusent sans cadre commun, avec des outils gratuits, des niveaux de maîtrise inégaux et des incertitudes sur les données saisies, creusant l'écart entre ceux qui captent les premiers bénéfices et les autres. Pour rester maîtrisée, cette trajectoire suppose d'intervenir tôt : repérer les usages existants sans les sanctionner, comprendre ce que font les pionniers, ouvrir une première discussion collective sur les biais, les données et la vérification, et exclure explicitement les données sensibles tant qu'aucun cadre n'est posé.

Elle constitue une phase d'observation utile, mais devient fragile si elle s'installe durablement comme seul mode de régulation.

2. Aider chacun à faire mieux : une appropriation accompagnée

La deuxième trajectoire concerne les structures qui souhaitent accompagner les usages sans tout prescrire. L'objectif est d'aider les équipes à mieux utiliser l'IA, à en comprendre les limites et à tester quelques cas d'usage pertinents. Concrètement, cela passe par l'acculturation, la formation aux prompts, des tests sur des usages simples et peu risqués, comptes rendus, traduction, reformulation, etc…, et par une interrogation des publics eux-mêmes sur leurs usages réels.

Son avantage tient à cet ancrage dans l'expérimentation qui permet de faire la part entre les usages réellement utiles et les autres. Le risque est de « rester au milieu du gué » : discuter, former et tester indéfiniment sans jamais décider ce qui doit être généralisé, limité ou interdit.

3. Organiser les pratiques : une appropriation pilotée et régulée

La troisième trajectoire correspond aux structures qui veulent passer de l'expérimentation à une organisation explicite des usages. L'IA devient un sujet de gouvernance, de management, de formation et d'outillage. Il s’agit de définir un cadre commun partagé. Cette trajectoire répond à une préoccupation récurrente, ne pas reproduire avec l'IA les difficultés déjà connues avec les plateformes numériques, le reporting et les logiciels métiers.

Elle peut prendre plusieurs formes complémentaires : l'intégration dans les outils métiers ; la formalisation d'une charte traitant des situations propres à l'accompagnement ; une clarification de la place de l'IA dans le management ; la création d'espaces de discussion pour les « cas de conscience » que nulle règle simple ne tranche. C'est la trajectoire la plus robuste, mais aussi la plus exigeante : elle suppose des moyens, une gouvernance des données, un appui juridique et souvent un portage par les têtes de réseau ou les financeurs. Son risque propre est de transformer trop vite des usages encore instables en procédures rigides, et d'installer une IA gestionnaire centrée sur les indicateurs plutôt que sur le travail réel.

Une progression à calibrer

Ces trois trajectoires peuvent se lire comme une progression — du laisser-faire à l'expérimentation accompagnée, puis à un cadre organisé — mais cette progression n'est ni automatique ni linéaire. Une même structure peut être avancée sur les usages de direction et encore au stade de l'observation pour

l'accompagnement. L'enjeu n'est pas de pousser toutes les structures vers le niveau le plus organisé, mais de trouver le bon niveau de cadrage au bon moment. Quelle que soit la voie suivie, quatre conditions transversales restent déterminantes : former les équipes selon leurs fonctions, sécuriser les données, préserver le jugement professionnel (ligne rouge dès que l'outil prétend orienter, diagnostiquer ou décider) et ancrer l'IA dans le travail réel — à condition que le temps gagné revienne au cœur du métier plutôt qu'à produire davantage de reporting.

Quatre conditions transversales de mise en œuvre de l'IA



Enseignements

1. Maîtriser les risques de la transformation du métier

L'arrivée de l'IA dans l'accompagnement fait peser plusieurs risques sur la professionnalité elle-même. Un usage de confort, en particulier via des IA agentiques qui délèguent des pans entiers d'activité, expose à une érosion des compétences, à une dépendance à l'outil et à une fragilisation de la légitimité du professionnel. À ces risques s'ajoutent des biais largement invisibles, les modèles véhiculant les valeurs de leur corpus d'entraînement où la réalité quotidienne du handicap est presque absente, et, en bout de chaîne, une menace de dégradation de la relation.

Pistes d'action envisageables : cantonner l'IA à un rôle d'appui technique en écartant explicitement la délégation des fonctions cœur de métier que sont le diagnostic et la décision ; traiter toute production comme une hypothèse de travail à vérifier, à contextualiser et à débiaiser, plutôt que comme une réponse finale, et maintenir une vigilance constante sur la qualité de la relation, afin que l'outil ne s'installe jamais entre le professionnel et la personne.

2. Différencier l'accompagnement selon les profils de publics et développer de nouvelles compétences

Les publics arrivent de plus en plus souvent avec des productions déjà générées, ce qui conduit le professionnel à ajuster sa posture selon quatre profils d'usage. Face aux **publics outillés et stratèges**, il intervient comme un second regard qui interroge la manière dont la production a été fabriquée ; face aux **outillés mais illusionnés**, il requestionne le projet pour le réancrer dans le réel et accompagne le deuil d'un « projet de papier » ; face aux **intéressés mais empêchés**, il renforce une médiation numérique progressive et sécurisée ; face aux **publics à sécuriser fortement**, il prévient, encadre et décide au cas par cas de la place de l'outil. La fracture numérique se déplace vers une littératie algorithmique, où savoir formuler, vérifier, contextualiser et protéger ses données devient discriminant.

Pistes d'action envisageables : apprendre à faire une lecture critique des productions apportées par les personnes et développer des compétences nouvelles chez les professionnels : formuler et évaluer une requête, repérer les biais, contextualiser une réponse, transmettre une pédagogie de l'usage

critique et de l'anonymisation. L'enjeu est de faire de l'IA un vecteur d'autodétermination pour ceux qui peuvent s'en saisir, tout en renforçant l'accompagnement des plus éloignés pour ne pas creuser les écarts.

3. Outiller les organisations pour soutenir les professionnels

Le déplacement de certaines activités de production vers la supervision et le jugement de la pertinence ou de la qualité engendre une charge nouvelle : il faut formuler ce que l'on cherche, relire ce que l'outil produit, corriger, réintégrer la singularité de la situation. Ce travail de reprise engage la responsabilité du professionnel d'une manière inédite, et s'il n'est pas reconnu, le gain de temps promis se retourne en intensification du travail, voire en déqualification symbolique lorsque la maîtrise du geste métier s'érode. La dynamique fait aussi émerger des clivages entre professionnels selon qu'ils s'approprient ou non l'outil, exposant les fragilités numériques d'une partie des équipes.

Pistes d'action envisageables : reconnaitre au niveau de la structure le travail de reprise des productions de l'IA comme une part à part entière de certaines activités, et adopter une position claire sur le réinvestissement du temps libéré ; ouvrir des espaces de discussion sur les pratiques, et sécuriser les conditions d'usage.

4. Choisir la bonne trajectoire d'appropriation de l'IA dans la structure

L'analyse des ateliers de design fiction fait apparaître trois trajectoires d'appropriation. Le « laisser faire » voit des usages se développer de façon diffuse, au risque d'une *shadow IA* échappant à tout cadre commun ; l'« accompagnement des pratiques» mise sur l'acculturation et l'expérimentation collective, mais peut rester « au milieu du gué » si rien n'est jamais arbitré ; l'« organisation des pratiques » installe un cadre piloté, mais exigeant, avec le risque de figer trop tôt des usages instables dans des procédures rigides. Une même structure pouvant être avancée sur ses usages de direction tout en restant en observation sur l'accompagnement.

Pistes d'action envisageables : diagnostiquer précisément le niveau de maturité réel des structures pour viser le bon niveau de cadrage au bon moment, pour transformer les expérimentations individuelles en retours d'expérience partageables, et pour exclure la manipulation de données sensibles tant qu'aucun cadre n'est posé. Quelle que soit la voie suivie, quatre conditions transversales restent déterminantes : former les équipes selon leurs fonctions, sécuriser les données, préserver le jugement professionnel — ligne rouge dès que l'outil prétend orienter, diagnostiquer ou décider — et

ancrer l'IA dans le travail réel, à condition que le temps gagné revienne au cœur du métier.

5. S'appuyer sur les réseaux comme premiers régulateurs

Parce que les usages individuels précèdent partout les cadres collectifs, les réseaux se trouvent en première ligne d'une régulation qu'ils n'ont pas initiée mais dont ils ne peuvent se désengager. Ils exercent trois fonctions interdépendantes : une fonction d'acculturation, qui permet aux professionnels et aux directions de se saisir de l'IA comme d'un objet de travail plutôt que de la subir ; une fonction de cadrage, qui réduit l'exposition aux risques éthiques, juridiques et organisationnels en construisant des repères adaptés au secteur ; et une fonction de mutualisation, encore souvent embryonnaire, qui évite que chaque structure ne traverse seule les mêmes apprentissages.

Pistes d'action envisageables : consolider ces trois fonctions : stabiliser des chartes ancrées dans les réalités de l'accompagnement malgré l'évolution rapide des outils, organiser de façon systématique la capitalisation des expérimentations sans attendre qu'elles soient matures, et porter auprès des financeurs un dialogue sur les indicateurs, le reporting et les attentes, afin que la diffusion de l'IA serve la qualité de l'accompagnement plutôt qu'une logique gestionnaire.

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