

À l'ère de l'IA, la plus forte valeur ajoutée reste l'humain

Propos de Géraldine Papin Béalu, fondatrice du cabinet MARK.AVENIR

Ford l'a appris à ses dépens. Et si c'était le signal que nous attendions tous ?

Le 1^{er} juillet 2026, Le Parisien révélait que Ford avait dû rappeler 350 ingénieurs expérimentés après avoir massivement misé sur l'intelligence artificielle pour automatiser les processus R&D. Le verdict du directeur des opérations est sans appel : *« Nous nous reposons de plus en plus sur des systèmes automatisés sans obtenir les résultats espérés. »* Résultat ? Des erreurs trop nombreuses et le retour en urgence de ce qu'on avait cru pouvoir remplacer : le savoir-faire humain, l'expérience incarnée, le jugement de terrain.

Ce cas n'est pas une anecdote. C'est un signal stratégique majeur pour chaque dirigeant.

Une erreur de traduction qui nous coûte cher

En traduisant *Artificial Intelligence* par *Intelligence Artificielle*, nous avons créé une confusion dangereuse. La CIA (*Central Intelligence Agency*) est traduite en français par *Agence Centrale de Renseignement*. Pas d'intelligence. Du renseignement. Une information mise au service d'une décision humaine. Si nous avions parlé de *renseignement artificiel*, nous n'aurions jamais eu l'idée de confier à la machine ce qui ne lui appartient pas : le discernement, l'esprit critique, la relation humaine. L'IA est une formidable boîte de connaissances accessible 24h/24, un outil, pas un décideur.

Pendant ce temps, les RH croulent sous le réglementaire et les managers se noient seuls

Regardons ce qui se passe à l'intérieur de nos organisations. Les directions des ressources humaines, submergées par les obligations légales, les contraintes sociales et la complexité juridique croissante, n'ont plus le temps de faire ce pour quoi elles sont vitales : accompagner les hommes et les femmes qui font tourner l'entreprise.

Les managers, eux, encaissent.

Transformations numériques, réorganisations successives, hybridation du travail, pression de la performance, attentes nouvelles des collaborateurs, les chocs s'accumulent. Beaucoup avancent fragilisés, sans boussole, sans filet. Leurs équipes, elles, se comprennent de moins en moins. Les silos se renforcent. La collaboration se dégrade. Et personne, dans l'organisation, n'a ni le temps ni le mandat de s'en occuper vraiment. C'est précisément là que la performance s'érode. Pas dans les outils. Dans les relations.

Ce constat transparaît d'ailleurs dans les résultats de l'étude APEC de janvier 2026, qui pointe un désintérêt croissant des cadres pour les fonctions managériales : la proportion de ceux aspirant à des responsabilités hiérarchiques est passée de 42 % en 2022 à 34 % en 2025, soit un repli de 8 points en trois ans.

On n'améliore que ce qu'on mesure, alors mesurons la dynamique humaine

Toute entreprise pilote sa relation client avec un CRM, sa production avec un ERP, sa performance financière avec des KPI. Mais qui mesure la dynamique humaine des équipes ? Personne ou presque. Or ce qui ne se mesure pas ne se pilote pas, et ce qui ne se pilote pas finit par se dégrader silencieusement. C'est le chaînon manquant du pilotage stratégique.

Les dirigeants ont des outils pour tout... sauf pour ce qui fait réellement la différence : la capacité de leurs équipes à fonctionner ensemble, à s'adapter, à performer dans la durée. Or, comme pour la qualité chez Ford, on ne découvre l'étendue du problème que lorsque les dégâts sont déjà là.

La bonne nouvelle : de nouveaux outils fiables existent aujourd'hui pour mesurer objectivement la dynamique collective, créer un langage commun à tous les niveaux de l'entreprise pour parler de l'humain, rendre chaque collaborateur acteur de son propre fonctionnement, et intégrer ces indicateurs dans un tableau de bord au même titre que les résultats financiers. Ce n'est plus de la psychologie d'entreprise. C'est du pilotage stratégique.

Mesurer la dynamique humaine, c'est se donner les moyens d'agir avant la rupture. C'est transformer ce qui était invisible en levier de décision.

La relation humaine : le seul avantage que l'IA ne peut pas copier

Voici, selon nous, la conviction qui doit guider les dirigeants aujourd'hui : là où l'IA automatise, standardise et optimise, c'est la relation humaine qui différencie, qui fidélise, qui crée de la valeur irremplaçable.

Cette relation se joue sur deux fronts simultanément.

À l'extérieur de l'entreprise, avec les clients : dans un monde où les produits se ressemblent et les services s'automatisent, c'est la qualité de la relation qui fait la différence entre un client qui reste et un client qui part. L'empathie, le jugement, la capacité à s'adapter à une situation unique, aucun algorithme ne peut encore les reproduire à l'identique.

À l'intérieur de l'entreprise, avec les collaborateurs : une équipe qui se fait confiance, qui collabore vraiment, qui sait tirer le meilleur de chacun, c'est un actif stratégique. C'est ce qui permet d'absorber les chocs, de s'adapter vite, de rester performant quand tout change autour de soi. Les organisations qui résisteront au changement ne seront demain pas celles qui ont les meilleurs outils. Ce seront celles qui ont les meilleures dynamiques humaines.

Changer de vision. Maintenant.

Chez MARK.AVENIR, nous en sommes convaincus : les entreprises qui investiront dès aujourd'hui dans l'accompagnement humain de leurs managers et de leurs équipes prendront une avance considérable. Pas parce que c'est bien de s'occuper des gens, même si c'est vrai. Mais parce que c'est là que se construit la robustesse organisationnelle de demain.

Pourtant, trop peu de dirigeants franchissent encore ce pas. L'accompagnement humain est perçu comme un coût, un luxe, une priorité de second rang face à l'urgence opérationnelle. Ford aurait sans doute dit la même chose avant d'engager des millions de dollars de rattrapage.

Changer de vision, ce n'est pas tourner le dos à la technologie. C'est comprendre que la technologie n'a de valeur que dans les mains d'équipes qui fonctionnent bien ensemble. Et que construire ces équipes, accompagner ces managers, développer cette dynamique humaine c'est le travail stratégique le plus important qu'un dirigeant puisse engager aujourd'hui.

*Géraldine Papin Béalu, cabinet MARK.AVENIR, spécialisé dans la conduite du changement, la transformation et le management des organisations.
Elle accompagne les dirigeants de PME et ETI dans le développement de leur dynamique humaine comme levier de performance durable.*