Livre blanc · Guide pratique pour les managers

Trois ans d'expérience en un an

Le problème n'est pas l'IA. C'est ce qu'on a cessé de demander aux juniors.

Fabriquer des juniors expérimentés quand l'IA fait le travail qui les formait. Une méthode pour les managers de tous les métiers, avec ses outils prêts à l'emploi.

Robin Coulet
Directeur associé, socIAty · Octobre 2026

SOMMAIRE

Trois façons de lire ce guide

5 MINUTES · POUR TOUS

L'essentiel

La thèse et les chiffres 3
Le dispositif en trois piliers 4
Un an, trois horizons 5

45 MINUTES · MANAGERS, DIRIGEANTS, RH

Le guide

Le problème n'est pas l'IA 7
Pilier 1. Le pacte : du temps contre ton raisonnement 9
Pilier 2. L'IA comme mentor 12
Pilier 3. L'hygiène contre la dette cognitive 14
Le calendrier : trois horizons 17
Les indicateurs, et la preuve 18
Pour le dirigeant : pourquoi encore embaucher des juniors 19
Déployer à l'échelle 20

À IMPRIMER · MANAGERS ET JUNIORS

La boîte à outils

1. La semaine 1, jour par jour 22
2. La fiche de l'assistant-coach 23
3. La demande robuste 24
4. La grille de revue 24
5. Le protocole de la table ronde 25
6. Le texte piégé 26
7. La liste du manager 27
8. Le journal du junior 27
9. Le référentiel des compétences 28

Sources 29

L'ESSENTIEL · 1/3

L'IA a fermé l'école du métier. Il faut fabriquer l'expérience autrement.

Pendant un siècle, un débutant a appris son métier en faisant ce que personne d'autre ne voulait faire : la veille, le premier jet, le compte rendu, les dix angles dont on en garde un. Ces corvées étaient une école que personne n'avait décidée. Un assistant d'IA les fait désormais en quelques minutes.

Les entreprises ont répondu en embauchant moins de jeunes. Elles ne les forment pas autrement. Or l'expérience se compte moins en années qu'en décisions prises, défendues devant quelqu'un et suivies d'un retour. Un manager qui organise une décision défendue par semaine donne à un junior, en un an, ce que l'ancien modèle mettait trois ans à fournir. Et l'IA, qui a vidé l'apprentissage en faisant à la place, peut le remplir si on l'instruit pour contredire, questionner et exiger.

−28 %

d'embauches en CDI des 21-29 ans dans les métiers les plus exposés à l'IA, contre −8 % dans les moins exposés, entre novembre 2022 et mars 2026

LIFT (HEC Paris) et Banque de France, 2026

7 %

seulement des recrutements des 15 plus grandes entreprises tech en 2024 sont des jeunes diplômés, dont les embauches ont baissé de plus de moitié depuis 2019

SignalFire, 2025

83 %

des rédacteurs aidés par ChatGPT disent avoir du mal à citer une phrase de l'essai qu'ils viennent d'écrire, contre 11 % sans l'outil

Kosmyna et al., MIT Media Lab, 2025, préprint

40

travaux défendus en un an avec le dispositif, contre une douzaine en trois ans dans l'ancien modèle : trois fois plus d'occasions d'apprendre

Objectif du dispositif, hypothèse à vérifier

LE JUNIOR DE 2026

Il produit vite, produit beaucoup, et n'a jamais défendu un travail construit seul. Il sait valider. Il ne sait pas encore faire.

L'ESSENTIEL · 2/3

Le dispositif tient en trois piliers

Le pacte porte le dispositif, l'IA l'outille, l'hygiène le protège. Un pacte sans hygiène produit des juniors rapides et crédules ; une IA contradictrice sans pacte produit du contenu creux mieux argumenté.

PILIER 1

Le pacte

Du temps contre ton raisonnement.

Le manager donne deux heures par semaine. Le junior arrive avec une décision, pas un brouillon, et la défend chaque semaine en vingt minutes.

Fabrique : le jugement, l'argumentation, la responsabilité.

PILIER 2

L'IA comme mentor

L'outil questionne au lieu de répondre.

Un assistant-coach instruit pour poser des questions, puis une table ronde de quatre voix contradictoires qui oblige le junior à trancher. Un senior référent reste le premier interlocuteur.

Fabrique : un point de vue, le doute sur la première réponse.

PILIER 3

L'hygiène

Décider où il faut encore marcher.

Un cadre d'usage écrit la première semaine, des règles de vérification, l'erreur partagée chaque semaine et le terrain chaque mois.

Fabrique : l'œil, la vérification, le contexte réel.

LE COÛT RÉEL

Une semaine d'installation (6 heures pour le junior, 2 h 30 pour le manager), une heure au deuxième mois, puis **deux heures par semaine et par junior** côté manager. Elles se prennent sur le temps que l'IA lui fait déjà gagner : relecture de forme, comptes rendus, premiers jets, recherche d'information.

DÉFENDS TON TRAVAIL : LES CINQ QUESTIONS DE LA REVUE HEBDOMADAIRE

1. Qu'as-tu décidé avant d'ouvrir l'outil ?
2. Qu'est-ce qui est faux là-dedans ? (critiquer)
3. Qu'as-tu donné à l'outil que personne d'autre ne pouvait lui donner ? (contextualiser)
4. Que proposes-tu que l'outil n'a pas proposé ? (créer)
5. Pourquoi celle-là ?

L'ESSENTIEL · 3/3

Un an, trois horizons, une preuve à faire

Trois horizons, trois portes

On ne passe pas la porte suivante tant que le critère n'est pas atteint.

Porte ratée : on prolonge l'horizon d'un mois, une fois, en changeant une chose dans le dispositif.

Ce qu'on mesure à douze mois

- 40 travaux défendus en revue
- 40 erreurs de l'IA attrapées avant envoi
- Zéro chiffre sans source dans les cinq derniers travaux
- Trois missions portées seul, dont une à enjeu

Le ratio « trois ans en un » est une hypothèse de praticien. Le guide donne le protocole pour la vérifier chez vous : deux cohortes, un même travail jugé à l'aveugle.

Pour le dirigeant

Un junior embauché en 2026 est un senior en 2031. Couper le flux d'entrée revient à fixer la pyramide des âges de l'entreprise dans cinq ans, et à acheter plus tard, très cher, des seniors formés ailleurs.

Les équipes aux âges variés innovent davantage, à condition que les âges ne soient pas polarisés en deux blocs. Un junior apporte les usages et les références de sa génération.

01

Le guide

- Le problème n'est pas l'IA
- Pilier 1. Le pacte : du temps contre ton raisonnement
- Pilier 2. L'IA comme mentor
- Pilier 3. L'hygiène contre la dette cognitive
- Le calendrier, les indicateurs, le dirigeant, le déploiement

LE CONSTAT

Le problème n'est pas l'IA. C'est ce qu'on a cessé de demander aux juniors.

Pendant un siècle, un débutant a appris son métier en faisant ce que personne d'autre ne voulait faire : la veille, le benchmark, le premier jet, le compte rendu, les dix angles dont on en garde un. Ces corvées étaient une école que personne n'avait décidée. Elles ont disparu en deux ans.

Un assistant d'IA les fait en quelques minutes, et rien n'a remplacé l'école. Les effets sont mesurés. Michael Gerlich observe une forte corrélation négative entre usage intensif de l'IA et pensée critique, plus marquée chez les 17-25 ans. Matt Beane montre que la compétence se forme dans le lien entre un expert et un novice, et que les technologies intelligentes rompent ce lien sans rien mettre à la place. Stanford et la Banque de France constatent la réponse des entreprises : elles embauchent moins de jeunes. Elles ne les forment pas autrement.

Il existe une autre réponse. L'expérience se compte moins en années qu'en décisions prises, défendues devant quelqu'un et suivies d'un retour. Ce nombre se pilote. Un manager qui organise une décision défendue par semaine donne à un junior, en un an, les situations formatrices que l'ancien modèle mettait trois ans à fournir. Et l'IA, qui a vidé l'apprentissage en faisant à la place, peut le remplir si on l'instruit pour contredire, questionner et exiger.

L'IA a fermé l'école du métier

Chaque tâche ingrate confiée à un débutant lui enseignait quelque chose que le métier exige plus tard. Le besoin d'apprendre n'a pas bougé. Le travail qui l'assurait n'existe plus.

Métier	Ce que faisait le junior	Ce qu'il y apprenait	Ce qu'il doit apprendre autrement
Finance	Consolider, préparer le reporting mensuel	Connaître chaque ligne, sentir le chiffre faux	Juger une anomalie : l'outil consolide, il ne sait pas que ce centre de coût a changé de périmètre en mars
Juridique	Résumer la jurisprudence, lire un contrat en premier	Lire vite, repérer la clause qui compte	Vérifier que la décision citée existe, et dit bien cela
Développement	Écrire le code répétitif, corriger les petits bugs	Lire du code, connaître la base par cœur	Relire du code qu'on n'a pas écrit, savoir ce qu'il ne faut pas générer
Vente	Qualifier des prospects, écrire les premiers mails	Connaître un marché, entendre un non	Lire un client en réunion, ce qu'aucun CRM ne contient
Ressources humaines	Trier des CV, rédiger des fiches de poste	Repérer un profil atypique	Juger un candidat que la grille aurait écarté
Communication	Veille, benchmark, premier jet, dix angles	Hiérarchiser, jeter neuf idées sur dix	Défendre un angle, connaître le ton de cette marque-là
Conseil, audit	Benchmark, slides, synthèse d'entretiens	Structurer un raisonnement	Savoir ce qui manque dans la synthèse, et ce qui est faux

Trois choses ne viendront d'aucun outil : **le terrain** (ce qui s'est dit en réunion, ce qui a été refusé l'an dernier), **le jugement** (trancher entre deux options correctes, et l'assumer) et **la responsabilité** (signer, envoyer, porter l'erreur). Un junior les acquérait en cinq ans de corvées. Il faut maintenant les lui faire traverser en situation, et vite.

> **Un junior de 2026 produit vite, produit beaucoup, et n'a jamais défendu un travail construit seul. Il sait valider. Il ne sait pas encore faire.**

Pourquoi « trois ans en un »

Un junior apprend chaque fois qu'il défend un travail et reçoit un retour. Avant, cela arrivait une douzaine de fois en trois ans. Avec le dispositif, cela arrive chaque semaine.

Ce que vit le junior	Avant, en 3 ans	Avec le dispositif, en 1 an
Défendre un travail devant quelqu'un	Une douzaine de fois	40 fois
Recevoir un retour sur sa façon de raisonner	6 à 8 fois, souvent tard	40 fois, sous 48 heures
Analyser une erreur avec l'équipe	Quelques fois	40 fois
Aller sur le terrain et en tirer un écrit	Au hasard des missions	12 fois

Les chiffres de gauche sont des ordres de grandeur observés en agence et en cabinet ; ceux de droite sont l'objectif du dispositif. Environ trois fois plus d'occasions d'apprendre par an : c'est l'idée du titre, et elle reste à vérifier (voir « Les indicateurs, et la preuve »).

À qui s'adresse ce guide

Au manager qui a des juniors et des outils d'IA partout, et qui ne sait pas ce qu'il doit faire de différent. Au junior, qui n'a pas à attendre qu'on l'encadre : tout ce qui suit peut se faire seul, à condition de trouver quelqu'un à qui défendre son travail une fois par semaine. Au dirigeant, qui décide s'il embauche encore des juniors, et aux RH, qui décident si un manager isolé devient un programme.

Les méthodes viennent de plusieurs métiers et de plusieurs entreprises, dont Ceetadel, groupe de communication de 240 personnes, où deux hackathons en ont éprouvé une partie en 2026. Ce qu'une année ne donnera pas : la confiance d'un client, la crise, la responsabilité d'une erreur coûteuse. Ces trois-là restent à deux ou trois ans. Le dispositif sert à ce que le junior soit prêt quand elles arrivent.

LES LIGNES ROUGES

- **Ce n'est pas un outil d'évaluation.** Les portes et les indicateurs pilotent l'apprentissage ; ils n'entrent pas dans l'entretien annuel sans l'accord du junior, et le journal lui appartient.
- **Ce n'est pas une période d'essai.** Rater une porte déclenche un réglage, pas une sanction.
- **Ce n'est pas une licence pour n'importe quel outil.** Tout se fait avec les outils validés par l'entreprise, sur le temps de travail, sans donnée client, patient ou salarié hors de ces outils, et sans jamais décrire une personne réelle à une IA.

PILIER 1

Le pacte : du temps contre ton raisonnement

Le manager donne deux heures par semaine. Le junior arrive avec une décision, pas un brouillon.

L'IA rend ce pacte possible, parce qu'elle libère le temps du manager, et nécessaire, parce qu'elle rend le premier jet gratuit.

	Le junior s'engage à	Le manager s'engage à
Avant	Reformuler la demande en quatre blocs ; poser son hypothèse sur une page, à la main, avant d'ouvrir l'outil	Confier des décisions, pas des tâches ; prendre ses deux heures sur le temps que l'IA lui fait gagner
Pendant	Sourcer chaque chiffre, nommer la faiblesse de chaque proposition, passer son travail à la table ronde	Corriger la demande, pas le livrable ; relire le raisonnement, pas la mise en page
Chaque semaine	Défendre un travail devant quelqu'un, et apporter une erreur attrapée	Poser les cinq questions de Défends ton travail ; répondre sous 48 heures ; apporter ses propres erreurs

La clause de sortie. Un premier jet livré en dix secondes repart : « reviens avec ton hypothèse, puis on regarde ce que l'IA en dit ». Le pacte vaut dans les deux sens : un manager qui ne tient pas ses deux heures n'a rien à exiger.

Ce qui fabrique l'expérience

L'expérience ne se transmet pas. Elle se fabrique, par celui qui décide, se trompe et comprend pourquoi. Tout ce qu'il faut réunir est entre les mains du manager :

1. **Une situation réelle, avec un enjeu.** Un dossier, un client, un bug en production : quelque chose qui sera lu, jugé, et dont le junior porte une part.
2. **Une décision prise seul, avant d'ouvrir l'outil.** L'angle, la structure, l'hypothèse. L'IA vient après, pour contester et enrichir, jamais pour fournir la première réponse.
3. **Un retour sous 48 heures, sur le raisonnement.** Pas « c'est bien » ni « à refaire », mais « pourquoi celle-là, et qu'est-ce qui t'aurait fait changer d'avis ? ».

Matt Beane nomme les conditions de cette fabrication : le challenge (travailler au bord de ses capacités, avec un vrai enjeu), la complexité (voir le problème entier) et la connexion (le lien avec un expert qui montre, corrige et répond). La liste ci-dessus en est la version à faire lundi.

Ceetadel en a éprouvé une partie en 2026 avec deux hackathons, 110 personnes sur deux jours puis 40 sur une journée : le matin, chacun construit son propre assistant ; l'après-midi, un vrai brief client, une

recommandation montée en équipe, un jury le soir, et l'esprit critique noté autant que la stratégie. La réticence tombe dès que le brief est réel. Lire trente pistes n'apprend pas à en juger une. En défendre une devant un jury, si.

Défends ton travail, le rituel central

Trois rituels courts tiennent le pacte. Ils se transposent à tous les métiers : remplacez « reco » par note, diagnostic, revue de code ou avis juridique.

Rituel	Quand	Ce qui s'y passe	Ce que ça fabrique
Le brief à l'envers	Chaque mission, 15 min	Le junior reformule la demande en quatre blocs (objectif, contexte, contraintes, format) avant de toucher à un outil. Le manager corrige la demande	Formuler un besoin, à un humain comme à une IA
L'angle avant l'outil	Chaque livrable, 10 min	Le junior présente son hypothèse et sa structure sur une page, à la main. Ensuite seulement, l'assistant conteste	Le jugement : décider sans filet
Défends ton travail	Chaque semaine, 20 min	Le manager ouvre sur « qu'as-tu décidé avant d'ouvrir l'outil ? », pose les trois questions des 3C et finit sur « pourquoi celle-là ? »	L'argumentation, la responsabilité

Défends ton travail porte tout le dispositif. La question n'est pas « est-ce bon ? » mais « pourquoi celle-là ? ». Un junior qui répond « c'est ce que l'outil a proposé » n'a pas fini ; on lui rend le travail avec 24 heures. Un junior qui répond « j'ai écarté les deux autres options parce que le client a refusé cette approche l'an dernier » a produit de l'expérience, quelle que soit la qualité finale du livrable.

La revue en vingt minutes : les 3C

Critiquer, contextualiser, créer : l'IA ne fait aucun de ces gestes à la place d'un humain, et c'est là qu'un junior doit devenir meilleur que l'outil. Ce sont les trois questions centrales de Défends ton travail. Elles descendent des trois conditions de Beane.

Le geste	Ce que fait le junior	La question du manager	Sinon
Critiquer	Lire pour trouver l'erreur : le chiffre sans source, l'hypothèse la plus faible	« Qu'est-ce qui est faux là-dedans ? Montre-moi ce que tu as vérifié. »	Il valide du plausible, et le plausible est parfois faux
Contextualiser	Apporter ce que l'IA ne peut pas savoir : ce client, ce dossier, ce qui a déjà été refusé	« Qu'as-tu donné à l'outil que personne d'autre ne pouvait lui donner ? »	Une réponse générique, que le client aurait pu obtenir seul
Créer	Mettre le temps gagné dans l'idée, le lien inattendu, la décision	« Que proposes-tu que l'outil n'a pas proposé ? »	Il produit plus vite la même chose que tout le monde

Le manager relisait un livrable ; il relit désormais le raisonnement, dont le livrable n'est que la trace. Trois règles tiennent la revue en vingt minutes. On regarde les hypothèses, pas la mise en page : un document généré est toujours propre. Un premier jet livré sans décision préalable repart. Et on chronomètre la vérification, pas la génération : un gain de temps mesuré sans sa vérification est une rentabilité fictive.

Côté manager : où trouver les deux heures

L'IA ne se déploie pas, elle se manage. Le premier obstacle est l'agenda du manager, déjà plein, bien avant la technique ou le budget. « Je n'ai pas le temps » est une réponse rationnelle tant que personne n'a décidé où va le temps que l'IA lui fait déjà gagner.

Ce qu'on ne fait plus soi-même	Pourquoi c'est devenu possible	Récupéré / semaine
Relire la forme des livrables	Un document généré est toujours propre ; la relecture se déplace vers les hypothèses	1 h
Rédiger comptes rendus et mails de suivi	L'IA transcrit la réunion, la synthétise et propose le mail ; le manager relit et envoie	1 h
Écrire seul ses premiers jets	Son assistant livre une première version structurée ; le manager tranche et corrige	30 min
Chercher une information	L'assistant cherche, résume et cite ses sources ; le manager vérifie ce qui compte	30 min

Les critères changent, et on le dit à l'équipe. On ne félicite plus un livrable rendu en une heure, mais un raisonnement qu'on sait retracer et un chiffre qu'on sait sourcer. Un junior qui repère une hallucination avant l'envoi a fait mieux qu'un junior qui a eu de la chance. Le junior qui exécute vite, l'IA le remplace ; celui qui sait quoi vérifier et quoi proposer, personne.

Le manager s'applique ce qu'il demande. Celui qui exige les 3C de ses juniors et copie-colle ses propres mails générés n'est pas crédible trois semaines. Il construit son assistant, apporte ses erreurs au rituel du vendredi, et sait dire ce que l'IA lui a permis d'arrêter.

Plusieurs juniors. Deux heures par junior ne tiennent pas au-delà de deux. De trois à cinq juniors, Défends ton travail passe en session d'équipe de 45 minutes, où les autres juniors posent les questions : 4 à 5 heures par semaine au total, et chacun apprend autant en entendant un pair qu'en se défendant. Au-delà de cinq, un senior relais anime chaque groupe de trois.

Qui	L'objection	La réponse
Le junior à l'aise avec l'IA	« Je vais plus vite sans vos rituels. »	Plus vite à produire, oui. Le rituel mesure ce que tu sais défendre. Fais la chasse à l'erreur, huit minutes : ceux qui vont vite tombent dedans
Le junior	« Ça m'infantilise. »	C'est l'inverse. On te confie des décisions, et on te demande de les porter devant quelqu'un
Le manager	« Je n'ai pas le temps. »	Personne ne l'a. Le tableau ci-dessus dit où le trouver. Si rien ne peut s'arrêter, mieux vaut le dire que le promettre
Le senior	« On n'a pas eu ça, nous. »	Vous avez eu trois ans de corvées qui vous ont formés. Elles n'existent plus. Vous tenez le rôle que vos aînés ont tenu pour vous
Les RH	« C'est de l'évaluation déguisée. »	Non, et c'est écrit : portes et indicateurs n'entrent pas dans l'entretien annuel sans l'accord du junior

PILIER 2

L'IA comme mentor

L'outil questionne, conteste et exige au lieu de répondre.

Ici, l'IA ne produit pas. Le junior construit lui-même deux outils : un assistant-coach la première semaine, une table ronde de contradicteurs le deuxième mois. Aucun des deux ne remplace le senior référent.

La même IA accélère l'apprentissage, si on la tient dans ce rôle. Brynjolfsson, Li et Raymond (NBER, 2023) ont suivi 5 179 agents de support client équipés d'un assistant d'IA : +14 % de productivité en moyenne, +34 % pour les moins expérimentés, presque rien pour les experts. L'outil diffusait les façons de faire des meilleurs, et les novices montaient plus vite sur la courbe d'expérience. Tout tient dans ce qu'on lui demande.

L'assistant-coach

Un assistant instruit pour répondre rend des devoirs. Un assistant instruit pour questionner, contester et sourcer oblige à penser. La différence tient en une page d'instructions, que le junior écrit la première semaine et que le manager relit. L'outil importe peu : un Gem dans Gemini, un GPT personnalisé, un Projet dans Claude, un agent Copilot. Tous acceptent des instructions permanentes et des fichiers joints.

La fiche compte huit blocs, écrits à la première personne (modèle complet : outil 2). Quatre font la différence :

- **Bloc 3, comment je raisonne.** Il sert aussi à dire ses failles : « je suis à l'aise sur l'analyse qualitative, moins sur les chiffres ». L'assistant laisse décider là où le junior est solide et le pousse là où il l'est moins. Connaître ses limites permet de régler l'outil ; c'est aussi par là que commence l'expertise.
- **Bloc 4, mes références.** Le plus négligé et le plus utile : un assistant qui connaît les références de son propriétaire propose des pistes qui lui ressemblent, au lieu du goût moyen d'internet.
- **Bloc 6, mes règles de vérification.** Il commence par deux règles génériques, puis s'enrichit des règles de l'entreprise, du manager et des clients, et de chaque détail qu'on a fait remarquer en revue. À six mois, c'est la liste de ce que le junior a appris à discerner.
- **Bloc 7, ce qu'il ne fait jamais à ma place.** Un junior qui demande « écris-moi la note » reçoit une question, puis une piste pour aller chercher plus loin. L'assistant se juge à ce que le junior a appris en s'en servant ; le temps gagné passe après.

La table ronde des contradicteurs

Beane l'a documenté chez les chirurgiens formés au robot : quand une technologie fait le travail à la place du novice, l'expert n'a plus besoin de lui, et la friction qui formait les deux disparaît. Personne ne reconstruira cette friction à la place du junior. L'IA elle-même en est le meilleur matériau : un contradicteur bien instruit remet dans sa journée l'objection, le doute et l'exigence que l'expert n'a plus le temps d'y mettre.

Le junior n'a pas encore autour de lui le client exigeant, le collègue sceptique, le directeur qui voit grand, le créatif qui décale. Il peut les réunir autour d'une table ronde où les quatre voix parlent à chaque fois, se répondent et l'obligent à trancher, au lieu de consulter au choix celle qui l'arrange. Elle se construit en une heure, comme un skill de l'assistant-coach (protocole : outil 5).

Voix	Son rôle à la table
Le Créateur	Décaler : d'autres angles, dont un absurde et un venu d'un autre métier
L'Optimiste	Pousser l'idée plus loin : que deviendrait-elle avec dix fois plus de moyens ?
Le Sceptique	Trouver ce qui est faux, non sourcé ou fragile, avec les règles de vérification du junior
Le Difficile	Jouer le client, le comité ou le directeur qui dit non, jamais une personne nommée
Le modérateur	Nommer les désaccords qui comptent, refuser une réponse sans raison, signaler l'objection esquivée. Jamais d'avis, jamais de synthèse

Le déroulé, 20 à 30 minutes

1. **La position.** Le junior colle la page écrite avant d'ouvrir l'outil. Sans position, la table ronde ne démarre pas.
2. **Tour 1.** Chaque voix réagit, cinq lignes au plus : le Créateur, l'Optimiste, le Sceptique, puis le Difficile.
3. **Tour 2.** Les voix se répondent : le Sceptique attaque l'Optimiste, le Difficile répond au Créateur. Les vraies tensions apparaissent.
4. **La modération.** Le modérateur nomme les deux ou trois désaccords qui comptent. Le junior tranche chacun, avec une raison.
5. **La carte de décision**, écrite par le junior, pas par l'IA.

FAIRE LA PART DES CHOSES

Ça se vérifie (un chiffre, un fait, un précédent) : il va vérifier, il ne choisit pas.

Ça se décide (un risque, un arbitrage) : il tranche et l'assume.

C'est une question de goût (un ton, un angle) : il décide seul, c'est sa signature.

LA CARTE DE DÉCISION

1. Ma position finale
2. Ce que j'ai changé, et quelle voix m'y a poussé
3. Ce que j'ai écarté, et pourquoi
4. L'objection que je n'ai pas résolue (jamais vide)
5. Ce que je dois vérifier, ou demander

Contre le contradicteur de complaisance. Rien n'empêche un junior de n'écouter que l'Optimiste, sauf le format. Les quatre voix parlent à chaque fois ; seul le Créateur peut être consulté seul, en début de réflexion, pour ouvrir des pistes. Le modérateur termine en nommant l'objection la moins traitée. En revue, le manager commence par la ligne 4 de la carte et demande : « Quelle objection du Difficile as-tu écartée, et pourquoi ? »

La table ronde complète un humain, elle ne le remplace pas. Quatre voix ne font pas un expert. Chaque junior a un senior référent nommé, qui n'est pas forcément son manager : la personne à qui il défend son travail et qui l'emmène sur le terrain. Un junior qui parle plus à sa table ronde qu'à son référent signale un dispositif qui a raté sa cible.

PILIER 3

L'hygiène contre la dette cognitive

Décider, tâche par tâche, où il faut encore marcher.

Le pacte et les mentors ne tiennent que si l'équipe garde l'habitude de vérifier. Cette habitude se construit avec des règles écrites la première semaine et deux rituels d'équipe qui courent toute l'année.

La dette cognitive

Un junior qui délègue dès le premier jour n'est ni un novice qui apprend, ni un expert qui maîtrise. Il est entre les deux, et le risque est d'y rester. La dette cognitive, c'est la compétence qu'on n'a jamais exercée soi-même, et qu'on ne peut donc pas contrôler chez l'outil.

Ce qu'on observe	Chiffre	Étude
Des rédacteurs avec ChatGPT en difficulté pour citer une phrase de l'essai qu'ils viennent d'écrire	83 % (15 sur 18), contre 11 % dans les groupes avec moteur de recherche ou sans outil ; connectivité cérébrale la plus faible des trois groupes	Kosmyna et al., MIT Media Lab, 2025, préprint
Plus on utilise l'IA, moins on exerce sa pensée critique ; les 17-25 ans sont les plus touchés, le niveau d'éducation protège	Forte corrélation négative, 666 participants ; corrélation, pas causalité	Gerlich, Societies, 2025
Plus on fait confiance à l'IA, moins on exerce son esprit critique ; la confiance en soi le préserve	319 travailleurs du savoir, 936 cas réels	Lee et al., CHI 2025
Des consultants avec GPT-4 moins souvent justes que sans IA, sur la tâche où le modèle se trompait	−19 points de solutions correctes ; +40 % de qualité sur les tâches dans son périmètre	Dell'Acqua et al., HBS, 2023
Des salariés qui reçoivent du contenu IA qui a l'air fini et qu'il faut refaire	40 % le mois précédent, 1 h 56 de reprise par cas	Niederhoffer et al., HBR, 2025

Ces études décrivent le même mécanisme : la confiance dans l'outil remplace la vérification exactement là où l'expertise manque. Un senior repère l'erreur subtile parce qu'il a fait la tâche cent fois ; un junior n'a rien à quoi comparer. Son curseur de confiance devrait être plus prudent que celui de ses collègues, et c'est l'inverse qu'on observe.

> **L'IA est un téléphérique pour chaque tâche intellectuelle. Le senior a fait la montée à pied cent fois ; le junior n'a jamais marché.**

Monter en randonnée est long, mais on connaît le sentier et on saurait y retourner seul. Monter en téléphérique est rapide, mais on arrive en haut sans rien avoir compris du chemin. Personne ne choisit la

randonnée quand le téléphérique est gratuit. Inutile de l'interdire ; il faut décider, tâche par tâche, où l'on marche encore.

Semaine 1 : le cadre d'usage

Une page, écrite la première semaine par le junior avec son manager : où l'IA est la bienvenue, où elle ne l'est pas, comment on vérifie. Sans cadre, on décide au fil de l'eau, et toujours dans le sens de la facilité. Le cadre se construit en trois exercices d'une heure au total (outil 1) et se relit à 30 jours.

Le curseur de confiance. À chaque tâche, trois réglages : l'enjeu si c'est faux, la fiabilité de l'outil sur ce type de tâche, ce que le junior connaît déjà du sujet. Deux positions sont des échecs : la confiance aveugle (on copie-colle, on signe, l'erreur part chez le client) et le scepticisme paralysant (on refait tout, zéro gain). Entre les deux, la confiance calibrée, tâche par tâche.

La carte des tâches. Cinq tâches récurrentes de la semaine, placées dans quatre cases selon le gain et le risque (l'enjeu si c'est faux, multiplié par la difficulté à vérifier).

Case	Gain / risque	Exemples	Règle
Déléguer	Fort / faible	Veille, reporting, mise en forme, traduction, synthèse d'une réunion, tests unitaires	L'IA fait, le junior relit et signe
Assister	Fort / fort	Structure d'une note, analyse chiffrée, première lecture d'un contrat, réponse à un client	Le junior décide d'abord, l'IA conteste, le manager revoit
Laisser	Faible / faible	Un mail de trois lignes, une relance	À la main, ça va plus vite
Garder humain	Faible / fort	La décision, l'annonce à un client ou à un salarié, la crise	Jamais d'IA en premier jet

Ce qu'on ne délègue jamais : un envoi externe, une recommandation finale, un chiffre présenté comme vrai, un premier message de crise, une décision qui concerne une personne. **Les règles de vérification :** chaque chiffre a une source retrouvable, ou il est marqué « non sourcé » ; chaque proposition vient avec sa faiblesse. Une donnée sans source n'existe pas. Ces règles vont aussi dans les instructions de l'assistant.

Les rituels d'équipe

Rituel	Quand	Ce qui s'y passe	Ce que ça fabrique
L'erreur partagée	Chaque semaine, 10 min, en équipe	Chacun apporte une erreur de l'IA repérée dans la semaine : la donnée inventée, la source inexistante, le plausible faux. Elle rejoint la liste de cas de test de l'équipe	L'œil, et le doute sans la honte
Le terrain	Chaque mois, 1 h	Le junior assiste à une réunion client, un comité, un débrief de refus, puis écrit en dix lignes ce qui ne figurait dans aucun document	Ce que l'IA ne saura jamais : le contexte réel

L'erreur partagée règle le problème le plus coûteux des équipes qui travaillent avec l'IA : une erreur corrigée en silence se redécouvre dix fois. Partagée, elle devient un cas de test que tout le monde connaît. Le manager y apporte ses propres erreurs ; sinon personne n'apporte les siennes.

Le journal. Cinq lignes par semaine, tenues par le junior (outil 8). À six mois, c'est un excellent support d'entretien de développement, si le junior choisit de s'en servir. À douze, il sait dire à un recruteur : « j'ai testé l'IA sur telle tâche, voilà ce que ça a donné, voilà ce que j'ai gardé sous contrôle ».

PILOTER

Le calendrier : trois horizons

Le dispositif s'installe en 90 jours, produit une première autonomie à 6 mois, et donne à 12 mois un junior qui décide, vérifie, défend et forme le suivant. Chaque horizon se ferme par une porte, et on ne passe pas la suivante tant que le critère n'est pas atteint.

Horizon	Ce qu'on lui confie	La porte	Ce que fait le manager
0 à 90 jours	Une tâche de la case « assister » par semaine, choisie par le manager	Cadre écrit, assistant testé, table ronde en place, quatre travaux défendus, journal tenu	Installe les rituels, tient les deux heures, revoit chaque demande
3 à 6 mois	Une mission entière, de la demande au rendu, avec un interlocuteur réel	Mission livrée sans reprise majeure, zéro chiffre non sourcé dans les trois derniers travaux, dix erreurs apportées	Passe de la revue hebdomadaire au point de mission ; laisse le junior se tromper sur ce qui ne coûte pas cher
6 à 12 mois	Des missions à enjeu : un client qui compte, un délai serré. La relecture d'un pair	Trois missions portées seul, un pair relu chaque semaine, un nouveau junior pris en relais	N'intervient plus que sur ce qui engage ; met le junior en position de former

Rater une porte est prévu, et ce n'est pas une sanction. On prolonge l'horizon d'un mois, une fois, en changeant une chose dans le dispositif plutôt qu'en demandant plus d'efforts. À 90 jours, le problème est presque toujours un assistant mal instruit ou un manager qui corrige les livrables au lieu des demandes. À 6 mois, une mission trop grosse ou trop floue, qu'on découpe. À 12 mois, si les quarante défenses ont eu lieu et que rien n'a bougé, le dispositif a été appliqué sans conviction, et c'est au manager de le dire au sien.

Les indicateurs, et la preuve

Six indicateurs, tous observables sans outil de mesure, tous lisibles dans le journal du junior et la liste de cas de test de l'équipe. Si l'on n'en suit qu'un : le premier, qui fabrique les autres.

Indicateur	Cible à 12 mois	Où on le lit
Travaux défendus en revue	40	Le rituel hebdomadaire
Erreurs de l'IA attrapées avant envoi	40	La liste de cas de test
Chiffres rendus sans source	0 dans les cinq derniers travaux	La revue des hypothèses
Hypothèse posée avant l'outil	Systématique sur les missions « assister »	La page présentée en revue
Missions portées seul	3 au moins, dont une à enjeu	Le point de mission
Contacts terrain avec un écrit de dix lignes	12	Le journal

Un indicateur à ne pas suivre : les heures gagnées grâce à l'IA. Mesurées sans la vérification, elles sont fictives ; mesurées avec, elles sont modestes la première année. L'objectif est un junior qui, à douze mois, a décidé quarante fois devant quelqu'un et peut dire à chaque fois pourquoi.

LA PREUVE

Le ratio trois pour un est une hypothèse : aucune étude publiée n'a évalué un dispositif de ce type. Pour le vérifier chez vous, prenez deux cohortes de juniors arrivés la même année, l'une avec le dispositif, l'autre avec l'encadrement habituel. Relevez les six indicateurs à 3, 6 et 12 mois. À 12 mois, confiez aux deux un même travail à enjeu, jugé à l'aveugle par deux seniors avec la grille de revue (outil 4). Si la différence n'est pas visible, le dispositif ne vaut pas ses deux heures par semaine, et mieux vaut le savoir.

Pour le dirigeant : pourquoi encore embaucher des juniors

En 2026, le premier problème des juniors est plus simple que leur apprentissage : on ne les recrute plus.

Ce qu'on observe	Chiffre	Source
Les 22-25 ans des métiers exposés à l'IA sont sous leur trajectoire attendue ; l'écart passe par les embauches, pas les licenciements, et se concentre là où l'IA automatise	–19 % par rapport aux métiers moins exposés ; résultats descriptifs, pas causaux	Brynjolfsson, Chandar, Chen, Stanford, version d'août 2026
En France, les embauches en CDI des 21-29 ans reculent bien plus dans les métiers exposés, sans vague de licenciements	–28 % contre –8 % (nov. 2022 à mars 2026) ; environ 6 200 embauches de moins par mois ; causalité non établie	Palladino et al., LIFT (HEC Paris) et Banque de France, 2026
Automatiser les tâches d'entrée rapporte aujourd'hui et coûte demain : le savoir tacite des cohortes suivantes s'érode	5 % de tâches automatisées : –0,05 point de croissance annuelle à long terme ; 30 % : –0,35 point	Ide, IESE, 2025

TROIS DÉCISIONS POUR LE DIRIGEANT

1. Indexer le flux d'embauche de juniors sur le nombre de seniors dont l'entreprise aura besoin dans cinq ans, pas sur les tâches disponibles aujourd'hui.
2. Exiger que chaque junior ait un senior référent et un dispositif de ce type.
3. Compter le temps de formation comme un investissement, pas comme une perte de productivité.

Tout miser sur des seniors coûte cher, et c'est surtout une erreur de stratégie

Le calendrier. Un junior embauché en 2026 est un senior en 2031. Le dirigeant qui coupe le flux d'entrée croit faire une économie ; il fixe surtout la pyramide des âges de son entreprise dans cinq ans. Une entreprise qui n'embauche plus de juniors achètera ses seniors, à prix d'or, chez ceux qui en ont formé, ou n'en aura plus. Le coût d'un junior formé ainsi, c'est deux heures de manager par semaine. Le coût d'un senior qu'on n'a pas fabriqué, c'est une décision que plus personne dans la maison ne sait prendre.

Le marché. Si tout le monde fait le même calcul, les seniors de 2031 seront rares, et chers. La Big Tech américaine a réduit de plus de moitié ses embauches de jeunes diplômés depuis 2019 ; ils ne pesaient plus que 7 % de ses recrutements en 2024 (SignalFire). L'entreprise qui forme pendant que les autres coupent se constitue un avantage que l'argent ne rattrape pas vite.

La culture et l'innovation. Une entreprise aux âges variés innove davantage, à condition que les âges ne soient pas polarisés en deux blocs (Mothe et Nguyen-Thi, 2021). La diversité d'âge améliore la productivité des entreprises dont le travail est créatif, pas celle des entreprises aux tâches routinières (Backes-Gellner et Veen, 2013) ; les agences et le conseil sont du premier type. Un junior apporte les usages et les références de sa génération, et le regard de celui qui demande « pourquoi on fait comme ça ? ». Le

mentorat inversé, popularisé par Jack Welch chez General Electric en 1999, en a fait une méthode (Murphy, 2012). Une maison sans juniors perd ce miroir, et vieillit avec ses clients.

Déployer à l'échelle

Un manager seul peut tout faire de ce qui précède. Une entreprise qui le laisse à l'initiative de chacun fabrique deux catégories de juniors : ceux dont le manager le fait, et les autres. Quatre décisions évitent cela, et aucune ne demande un budget outil.

1. **Former les managers avant les juniors.** Une demi-journée : la grille de revue, le brief à l'envers, la chasse à l'erreur vécue par eux, leur propre assistant construit en séance. Un manager qui n'a pas fait les exercices ne les fera pas faire.
2. **Une cohorte pilote, pas un déploiement général.** Cinq à dix juniors, trois à cinq managers volontaires, un trimestre, un sponsor au comité de direction qui a le pouvoir de supprimer une réunion. Un lancement par hackathon fonctionne : un brief client réel, des équipes, un jury le soir même.
3. **Décider ce qu'on arrête, au niveau de l'entreprise.** Les deux heures par semaine ne viendront pas de la bonne volonté des managers. Avant de demander ce que l'IA permet de faire en plus, un dirigeant devrait pouvoir nommer ce qu'elle lui a permis d'arrêter.
4. **Protéger le dispositif.** Dans la charte IA de l'entreprise : les portes et les indicateurs ne servent pas à noter, le journal appartient au junior, tout se fait sur le temps de travail. Un junior qui tient son journal le dimanche signale un dispositif mal réglé, pas un junior motivé.

Les alternants et les profils moins formés. Gerlich montre que le niveau d'éducation protège du déchargement cognitif. Pour un alternant, qui est le junior réel de beaucoup d'entreprises françaises, une marche de plus : la chasse à l'erreur répétée trois fois le premier mois, le senior référent présent à chaque Défends ton travail jusqu'à la première porte, et les 90 jours comptés en jours d'entreprise.

SoCiATy

02

La boîte à outils

Neuf outils prêts à l'emploi, à imprimer ou à copier dans vos assistants. Chacun tient sur une ou deux pages.

- La semaine 1, jour par jour · La fiche de l'assistant-coach
- La demande robuste · La grille de revue
- Le protocole de la table ronde · Le texte piégé
- La liste du manager · Le journal · Le référentiel

OUTIL 1

La semaine 1, jour par jour

Six heures pour le junior, deux heures et demie pour le manager. La table ronde attend le deuxième mois : un junior qui construit tous ses outils la première semaine n'en utilise aucun.

Jour	Le junior	Le manager	Durée
Lundi	Exercice 1 ; première version du cadre d'usage	Présente le dispositif en vingt minutes, avec la page des trois piliers	1 h / 30 min
Mardi	Exercices 2 et 3, avec un pair	Prépare le texte piégé (outil 6), le fait passer	1 h / 30 min
Mercredi	Écrit la fiche de son assistant (outil 2) et le construit	Rien	2 h / 0
Jeudi	Teste l'assistant sur sa tâche « assister », six coches	Relit le cadre et la fiche, assiste au test	1 h / 45 min
Vendredi	Premier Défends ton travail ; première ligne de journal	Pose les cinq questions (outil 4) ; fixe le rituel dans l'agenda pour l'année	1 h / 45 min

Les trois exercices du cadre d'usage

Exercice	Durée	Consigne	Ce qu'on en garde
1. La carte des tâches	10 min, seul	Cinq tâches de la semaine dans les quatre cases (déléguer, assister, laisser, garder humain). Sortie : une à déléguer, une à assister, une à garder humain	La liste des tâches par case, et la règle de chaque case
2. La demande robuste	5 min, à écrire, pas à lancer	Pour la tâche « assister », la demande en quatre blocs (outil 3). La passer au voisin : s'il comprend sans connaître la tâche, l'IA comprendra	Le modèle de demande, à réutiliser
3. La chasse à l'erreur	8 min, en binôme, outils autorisés	Un texte généré avec trois erreurs plantées (outil 6). Les trouver, et dire comment	Les règles de vérification, formulées par le junior après s'être fait avoir

L'exercice 3 est celui qui marque. Ceux qui lisent ne trouvent pas ; ceux qui vérifient trouvent. Un junior qui a cherché huit minutes un rapport qui n'existe pas n'oublie plus de vérifier une source.

OUTIL 2

La fiche de l'assistant-coach

À coller dans les instructions permanentes d'un Gem, d'un GPT, d'un Projet Claude ou d'un agent Copilot. Écrite par le junior, relue par le manager.

Bloc	Ce que le junior écrit
Préambule	« Tu es mon double de travail. Tu raisonnes, écris et vérifies comme moi, d'après la fiche qui suit. Tu m'aides à faire, tu ne fais pas à ma place. »
1. Qui je suis	Formation, poste, ce que je vise dans deux ans
2. Ce que je fais	Les cinq tâches de ma semaine, avec leur case : déléguer, assister, garder
3. Comment je raisonne	Par quoi je commence toujours, ce qui me fait trancher entre deux options. Où je suis solide, où je le suis moins : « sur ce sujet, je décide ; sur celui-là, tu me challenges davantage et tu vérifies deux fois »
4. Mes références	Trois travaux que j'admire dans mon métier et pourquoi, les sources que je lis vraiment, deux personnes dont la façon de penser m'influence
5. Mon style	Les mots que je bannis, la longueur, le ton, deux ou trois textes de moi en pièce jointe
6. Mes règles de vérification	Chaque chiffre avec sa source ou marqué « non sourcé » ; chaque proposition avec sa faiblesse. Puis les règles de l'entreprise, de mon manager et de mes clients. « Quand un de ces détails manque, tu me le signales et tu me demandes pourquoi je ne l'ai pas vu. »
7. Ce qu'il ne fait jamais à ma place	« Tu ne rédiges pas ce que j'envoie à un client, un supérieur, un recruteur. Tu me donnes des pistes, tu critiques mon brouillon, je tranche. Quand je te demande la réponse, tu me poses d'abord une question qui m'oblige à réfléchir. Tu me montres l'angle que je n'ai pas vu et où chercher plus loin. »
8. La règle des questions	« Si l'objectif, le contexte ou les contraintes sont flous, tu me poses tes questions. Tu ne devines pas. »

Le test, devant le manager

Le junior donne à son assistant une demande réelle en quatre blocs et coche :

- ☐ Il m'a posé au moins une question avant de produire.
- ☐ Chaque chiffre a une source, ou est signalé comme non sourcé.
- ☐ Chaque proposition vient avec sa faiblesse.
- ☐ Il a respecté le format demandé, longueur comprise.
- ☐ Il écrit comme moi : mes mots, pas les siens.
- ☐ Il m'a rendu la main sur ce qui engage : il n'a pas rédigé ce qui part chez un client, un supérieur, un recruteur.

Six coches : l'assistant est prêt. Quatre ou cinq : on corrige le bloc manquant et on refait le test le lendemain. Moins de quatre : on réécrit les blocs 6 et 7, puis le préambule.

OUTIL 3

La demande robuste

Quatre blocs, dans cet ordre, à écrire avant de toucher à un outil. Le test : un collègue qui ne connaît pas la tâche doit comprendre ce qu'on attend. S'il comprend, l'IA comprendra.

Bloc	Ce qu'il contient	La version vague	La version robuste
Objectif	Ce que le résultat doit changer, pas l'action à faire	« Fais-moi une veille sur les eaux aromatisées. »	« Identifier trois signaux faibles sur le marché français des eaux aromatisées, pour la recommandation présentée au client vendredi. »
Contexte	Tout ce que l'IA ne peut pas savoir : le dossier, ce qui a déjà été fait	Rien	« Client Fizzo, lancement d'une eau pétillante aromatisée, cible 18-25 ans. Prix et packagings déjà benchmarkés, n'y reviens pas. Voici le brief et la recommandation précédente. »
Contraintes	Les sources exigées, les interdits, ce que l'outil doit avouer	Rien	« Sources de moins de six mois, chaque chiffre avec son lien. Si tu ne trouves pas de source, dis-le, n'invente pas. »
Format	La forme exacte, la longueur, des questions avant de répondre	Rien	« Un tableau signal / source / pourquoi ça compte pour Fizzo, 300 mots au plus. Avant de répondre, pose-moi les questions qui te manquent. »

La ligne des contraintes qui change le plus de choses est « si tu ne trouves pas, dis-le ». Sans elle, le modèle remplit le vide avec du plausible. Avec elle, il laisse des trous, et un trou se vérifie en deux minutes.

OUTIL 4

La grille de revue

Cinq questions, posées dans cet ordre à chaque Défends ton travail. Elle sert aussi au jugement à l'aveugle de la preuve à 12 mois : un travail tient avec quatre oui sur cinq.

Question	Ce qu'on attend	Ce qui doit alerter
Qu'as-tu décidé avant d'ouvrir l'outil ?	La page d'hypothèse, datée d'avant la première génération	Rien n'a été posé avant ; la revue s'arrête là
Qu'est-ce qui est faux là-dedans ? Montre-moi ce que tu as vérifié.	Au moins un point corrigé après vérification, la méthode nommée (source retrouvée, calcul refait, personne appelée)	« J'ai relu, ça m'a semblé bon. » Aucun chiffre marqué non sourcé
Qu'as-tu donné à l'outil que personne d'autre ne pouvait lui donner ?	Des éléments du dossier réel : l'historique, le refus de l'an dernier, la contrainte du moment	Une demande qu'un inconnu aurait pu écrire
Que proposes-tu que l'outil n'a pas proposé ?	Une idée, un lien, une décision qui ne figure dans aucune réponse générée	Le livrable est la première réponse, mise en forme
Pourquoi celle-là ? Quelles options as-tu écartées ?	Deux options écartées, nommées, avec la raison	« C'est ce que l'outil a proposé. » Le travail repart avec 24 heures

OUTIL 5

Le protocole de la table ronde

Une heure, au deuxième mois, dans le même outil que l'assistant-coach. La table ronde est un skill, pas un agent : une procédure qu'on ajoute à l'assistant existant et qu'il déclenche à la demande. Les voix connaissent ainsi déjà le junior (ses failles, ses règles de vérification), et il n'y a qu'un outil à ouvrir, donc aucune voix à choisir. Dans Claude, un Skill ou un fichier d'instructions dans le Projet ; dans un GPT, un Gem ou un agent Copilot, un fichier joint « table ronde » et une ligne dans les instructions : « Quand j'écris table ronde, applique le protocole du fichier joint. »

Étape 1. Préparer le Difficile, 15 minutes. Choisir un rôle, jamais une personne : « un directeur financier qui a déjà refusé deux projets de ce type », « un client qui exige des preuves ». Lister trois objections réelles que ce type d'interlocuteur a déjà faites.

Étape 2. Coller le protocole, 10 minutes.

« Protocole table ronde. Quand j'écris « table ronde », tu animes un débat de quatre voix sur la position que je te donne. Si je ne t'ai pas donné de position écrite, tu me la demandes et tu ne commences pas.

Les voix. Le Créateur refuse la première idée : il propose d'autres angles, dont un absurde et un venu d'un autre métier. L'Optimiste pousse l'idée plus loin : que deviendrait-elle avec dix fois plus de moyens, sur un autre marché, dans trois ans ? Le Sceptique ne félicite pas : pour chaque affirmation, il demande la source ; pour chaque raisonnement, il nomme l'hypothèse la plus faible ; il applique mes règles de vérification. Le Difficile joue [le rôle] ; il pose les objections dans l'ordre où ce rôle les poserait, en s'appuyant sur [trois objections réelles].

Tour 1 : chaque voix réagit à ma position, cinq lignes au plus, dans cet ordre : Créateur, Optimiste, Sceptique, Difficile. Tour 2 : les voix se répondent. Aucune ne concède sans argument nouveau. Aucun consensus n'est obligatoire.

Modération : tu nommes les deux ou trois désaccords qui comptent et tu me demandes de trancher chacun (je garde, je modifie ou j'abandonne) avec une raison. Tu refuses une réponse sans raison. Pour chaque objection, tu me demandes si elle se vérifie, se décide ou relève du goût.

Tu ne donnes jamais ton avis. Tu ne fais jamais la synthèse à ma place. À la fin, tu me demandes ma carte de décision en cinq lignes, puis tu nommes l'objection que j'ai le moins traitée. »

Étape 3. Le tester devant le manager, 30 minutes. Sur une position réelle, cinq coches :

- ☐ La table ronde a refusé de démarrer sans position écrite.
- ☐ Les quatre voix ont parlé, dans l'ordre.
- ☐ Au moins un désaccord est resté ouvert au tour 2.
- ☐ Elle a refusé un « je garde » sans raison.
- ☐ Elle n'a donné ni avis ni synthèse.

Moins de quatre coches : les voix sont trop polies, ou le modérateur fait le travail du junior. On durcit la règle « aucune ne concède sans argument nouveau », ou on répète « tu ne fais jamais la synthèse ».

La limite connue. Un même modèle qui joue quatre rôles a tendance à faire converger les voix. Si elles finissent d'accord à chaque fois, c'est le protocole qui est mal réglé, pas la position du junior qui est parfaite.

OUTIL 6

Le texte piégé

Un exemple complet pour la chasse à l'erreur, en marketing ; marque et chiffres sont fictifs. Le manager en fabrique un dans son métier en dix minutes avec son propre assistant, en lui demandant un texte crédible qui contienne un chiffre précis attribué à une source réelle, une source inexistante composée de deux noms réels, et une contrainte réglementaire plausible mais fausse. Consigne au binôme : huit minutes, outils autorisés, trouver les trois erreurs et dire comment.

Recommandation express. Lancement de Fizzo, eau pétillante aromatisée, cible 18-25 ans.

1. Contexte. Le marché des eaux aromatisées progresse de 12 % par an en France depuis 2022. Les 18-25 ans sont la cible prioritaire : 73 % d'entre eux déclarent avoir acheté une boisson après l'avoir vue sur TikTok (Médiamétrie, 2025).

2. Insight. Selon le rapport « State of Gen Z Beverages 2025 » publié par Kantar et Snapchat, la génération Z privilégie les marques qui ne se prennent pas au sérieux. Le ton doit être décalé, auto-dérisoire, jamais institutionnel.

3. Dispositif. TikTok en pivot, Instagram en relais. Attention : depuis 2024, la loi Évin interdit toute publicité pour les boissons gazeuses sucrées sur les réseaux sociaux. Nous recommandons donc un dispositif 100 % influence organique, sans achat média.

Le corrigé

L'erreur	Où	Comment on la trouve
La donnée inventée	« 73 %… (Médiamétrie, 2025) »	Médiamétrie mesure des audiences, pas des achats. Un chiffre précis attribué à une source crédible est la combinaison qui passe le mieux ; on cherche la publication, pas le nom
La source inexistante	« State of Gen Z Beverages 2025, Kantar et Snapchat »	Deux noms réels, un rapport qui n'existe pas. Une source se vérifie en la trouvant, pas en la trouvant plausible
Le plausible faux	« La loi Évin interdit la publicité pour les sodas sur les réseaux sociaux »	La loi Évin encadre l'alcool et le tabac. Une fausse contrainte réglementaire a redessiné tout le dispositif, et personne ne l'a vérifiée parce qu'elle avait l'air sérieuse

Les 12 % de croissance du contexte ne sont pas une erreur plantée. Ils ne sont pas sourcés non plus : un binôme qui les signale a compris la règle.

OUTIL 7

La liste du manager

À cocher une fois par horizon.

- ☐ **Avant le premier jour.** Mon propre assistant est construit et testé ; j'ai choisi la tâche « assister » de la semaine 1 ; j'ai préparé le texte piégé ; j'ai nommé le senior référent ; j'ai bloqué dans l'agenda, pour l'année, les vingt minutes hebdomadaires et les dix minutes du vendredi ; j'ai écrit ce que j'arrête pour trouver ces deux heures.
- ☐ **Fin de la semaine 1.** Le cadre d'usage tient sur une page et je l'ai relu ; l'assistant du junior a passé le test ; la première défense a eu lieu et j'ai posé les cinq questions sans commenter la forme ; la première ligne de journal existe.
- ☐ **Fin du mois 1.** Quatre travaux défendus ; chaque demande reçue était en quatre blocs, et j'ai corrigé des demandes, pas des livrables ; le junior a apporté au moins une erreur de l'IA au vendredi, et moi aussi ; j'ai lancé la construction de la table ronde.
- ☐ **Porte des 90 jours.** La table ronde a passé son test ; le junior m'a apporté au moins une carte de décision et une objection du Difficile qu'il n'avait pas vue venir ; zéro chiffre non sourcé dans le dernier travail ; une mission entière identifiée pour l'horizon suivant.
- ☐ **Porte des 6 mois.** La mission a été livrée sans reprise majeure ; dix erreurs apportées ; je suis passé du rituel hebdomadaire au point de mission ; j'ai désigné le pair que le junior relira.
- ☐ **Porte des 12 mois.** Trois missions portées seul, dont une à enjeu ; un pair relu chaque semaine ; un nouveau junior pris en relais ; le junior a décidé lui-même s'il se sert de son journal pour son entretien de développement.

Si une case manque, je prolonge l'horizon d'un mois en changeant une chose dans le dispositif, pas en demandant plus d'efforts.

OUTIL 8

Le journal du junior

Cinq lignes par semaine, dans un document qui lui appartient. Le format compte moins que la régularité.

Semaine du …	Ce qu'on y écrit
La tâche où j'ai testé l'IA	Laquelle, dans quelle case de ma carte
Ce que ça a donné	Gain réel, erreur attrapée, temps de vérification
Ce que j'ai gardé sous contrôle	Ce que j'ai décidé avant l'outil, ce que je n'ai pas délégué
Ce que j'ai appris	Une phrase précise : un fait, une règle, une objection que je n'avais pas vue
Ce que je ferais autrement	Dans la demande, dans le réglage du curseur, dans la façon de trancher à la table ronde

Après une table ronde, la carte de décision s'ajoute au journal. À six mois, ces lignes sont la matière d'un entretien de développement ; à douze, celle d'un entretien d'embauche.

OUTIL 9

Le référentiel des compétences

Six compétences, avec le niveau attendu à chaque horizon. Elles s'ajoutent au référentiel métier.

Compétence	À 3 mois	À 6 mois	À 12 mois
Formuler un besoin	Écrit une demande en quatre blocs qu'un pair comprend sans connaître la tâche	Reformule seul un brief flou en demande robuste	Corrige la demande d'un junior plus récent
Vérifier	Trouve les trois erreurs d'un texte piégé	Zéro chiffre non sourcé dans ses trois derniers travaux	Repère une erreur dans le travail d'un pair avant la revue
Contextualiser	Sait dire ce qu'il a donné à l'outil que personne d'autre ne pouvait lui donner	Nourrit sa table ronde de la matière réelle du dossier	Écrit dix lignes de terrain qu'un senior juge justes
Décider et défendre	Pose son hypothèse avant l'outil, à chaque fois	Défend un travail en nommant les options écartées	Porte une mission à enjeu de bout en bout
Documenter	Tient cinq lignes de journal par semaine	Apporte une erreur par semaine à la liste de cas de test	Son journal sert à son entretien de développement, à sa demande
Transmettre	–	Relit un pair chaque semaine	Prend un nouveau junior en relais

BIBLIOGRAPHIE

Sources

Chaque référence a été vérifiée auprès d'au moins deux sources concordantes (éditeur, DOI, archive, couverture de presse). Les chiffres cités dans le guide proviennent de la version indiquée.

- Uschi Backes-Gellner, Stephan Veen, « Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies – large-scale empirical evidence on company productivity », *Human Resource Management Journal*, 23(3), 2013, p. 279-295. doi.org/10.1111/1748-8583.12011
- Matt Beane, *The Skill Code: How to Save Human Ability in an Age of Intelligent Machines*, Harper Business, 2024. Les trois conditions (challenge, complexité, connexion) viennent de ce livre.
- Matthew Beane, « Shadow Learning: Building Robotic Surgical Skill When Approved Means Fail », *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 2019, p. 87-123. doi.org/10.1177/0001839217751692
- Erik Brynjolfsson, Bharat Chandar, Ruyu Chen, « Canaries in the Coal Mine? Six Facts about the Recent Employment Effects of Artificial Intelligence », Stanford Digital Economy Lab, août 2025, version révisée du 12 août 2026, données de paie ADP. Le chiffre de –19 % est celui de la version 2026 (la version 2025 donnait –13 %, avec une autre méthode). Résultats descriptifs. digitaleconomy.stanford.edu/news/canariesaug26
- Erik Brynjolfsson, Danielle Li, Lindsey Raymond, « Generative AI at Work », NBER Working Paper 31161, 2023, 5 179 agents ; publié dans *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 2025, p. 889-942. Chiffres cités : version NBER (la version publiée donne +15 % en moyenne). nber.org/papers/w31161
- Fabrizio Dell'Acqua, Edward McFowland III, Ethan Mollick, Hila Lifshitz-Assaf, Katherine C. Kellogg, Saran Rajendran, Lisa Krayer, François Candelon, Karim R. Lakhani, « Navigating the Jagged Technological Frontier », *Organization Science*, 37(2), 2026, p. 403-423 ; version de travail HBS Working Paper 24-013, 2023, 758 consultants BCG. Chiffres cités : version 2023. papers.ssrn.com/abstract=4573321
- Michael Gerlich, « AI Tools in Society: Impacts on Cognitive Offloading and the Future of Critical Thinking », *Societies*, 15(1), 2025, article 6, 666 participants. doi.org/10.3390/soc15010006
- Enrique Ide, « Automation, AI, and the Intergenerational Transmission of Knowledge », IESE Business School, arXiv 2507.16078, 2025. Ordres de grandeur cités : tableau 1 des versions 1 à 7. arxiv.org/abs/2507.16078v7
- Daniel Kahneman, *Système 1 / Système 2 : les deux vitesses de la pensée*, trad. Raymond Clarinard, Flammarion, 2012.
- Nataliya Kosmyna et al., « Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task », MIT Media Lab, préprint arXiv 2506.08872, 2025, non revu par les pairs, 54 participants. arxiv.org/abs/2506.08872
- Hao-Ping Lee, Advait Sarkar, Lev Tankelevitch, Ian Drosos, Sean Rintel, Richard Banks, Nicholas Wilson, « The Impact of Generative AI on Critical Thinking », *Proceedings of CHI '25*, ACM, 2025, 319 travailleurs du savoir. doi.org/10.1145/3706598.3713778
- Caroline Mothe, Thuc Uyen Nguyen-Thi, « Does age diversity boost technological innovation? Exploring the moderating role of HR practices », *European Management Journal*, 39(6), 2021, p. 829-843. doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.013
- Wendy Marcinkus Murphy, « Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders », *Human Resource Management*, 51(4), 2012, p. 549-573. doi.org/10.1002/hrm.21489
- Kate Niederhoffer, Gabriella Rosen Kellerman, Angela Lee, Alex Liebscher, Kristina Rapuano, Jeffrey T. Hancock, « AI-Generated "Workslop" Is Destroying Productivity », *Harvard Business Review*, 22 septembre 2025, 1 150 salariés américains. hbr.org/2025/09/ai-generated-workslop-is-destroying-productivity
- Marco Guido Palladino, Antonin Bergeaud, Antoine Bertheau, Simon Bunel, Oscar Degos, « Exposition des métiers à l'IA générative, adoption par les entreprises et dynamiques du marché du travail en France », LIFT Working Paper 2026-02, HEC Paris, octobre 2026 ; présenté dans le billet de la Banque de France n° 463 du 8 octobre 2026. Embauches en CDI des 21-29 ans : –28,3 % dans les métiers les plus exposés, –7,5 % dans les moins exposés. heclift.github.io/website/files/papers/LIFT_WP_2026-02.pdf
- SignalFire, « The SignalFire State of Tech Talent Report – 2025 », 20 mai 2025. signalfire.com/blog/signalfire-state-of-talent-report-2025
- Les hackathons cités sont ceux de Ceetadel, groupe de communication de 240 personnes, menés en 2026 ; données internes, non publiées. Le ratio « trois ans en un » et le dispositif lui-même ne font l'objet d'aucune publication : ils restent une hypothèse de praticien.

Mettre en place le dispositif dans vos équipes ?

socIAty accompagne les organisations dans leur transformation par l'IA : audit de maturité, conseil stratégique, formation des managers et des équipes, agents IA et automatisations. Nous déployons ce dispositif en cohorte pilote, avec la formation des managers, les ateliers de la semaine 1 et la mesure à douze mois.

L'auteur. Robin Coulet est directeur associé de socIAty et Head of Strategic Innovation du groupe Ceetadel. Il a fondé l'agence Conversationnel en 2011.

robin@sociaty.io
sociaty.io · Lyon, Bordeaux, Nantes