

Temps de lecture : 2 minutes pour la synthèse · Environ 25 minutes pour l'article complet

Un agent IA entre dans la réunion. Il écoute, mémorise, pose des questions, rappelle les décisions et peut intervenir de sa propre initiative.

L'équipe gagne en mémoire, en clarté et en efficacité. Dans le même temps, la présence de l'agent transforme la manière dont ses membres se parlent, se confrontent, décident et assument leurs responsabilités.

Dans les premières situations que j'ai pu observer et accompagner comme coach systémique d'équipe, ces deux mouvements apparaissent ensemble. Les effets de l'IA ne sont ni simplement positifs ni simplement négatifs. Ils dépendent largement de la fonction donnée à l'agent, de son paramétrage et de la relation que l'équipe construit avec lui.

Une question devient alors essentielle : **Comment faire de la présence de l'agent IA un levier qui développe à la fois la performance, l'intelligence collective, l'autonomie et la responsabilité de l'équipe ?**

Cet article suit une progression. Il présente d'abord ce qu'un agent IA peut déjà faire dans une réunion. Il examine ensuite ses effets visibles et moins visibles sur l'équipe, ses relations, son autonomie et ses responsabilités.

Il explore enfin une autre voie : ne plus chercher seulement quel rôle humain l'IA pourrait accomplir plus rapidement, mais inventer une fonction nouvelle dont les bénéfices renforcent les capacités de l'équipe sans créer de dépendance. Il en tire ensuite les conséquences pour les coaches et les managers.

Cet article ne propose ni une réponse définitive ni un modèle applicable à toutes les entreprises. Il partage mes premières expériences, les questions qu'elles font émerger et les pistes que nous commençons à travailler avec les équipes que nous accompagnons et les coaches que nous formons.

Vous pouvez choisir votre parcours :

- **Pour découvrir l'essentiel en deux minutes**, ouvrez l'onglet **« En synthèse »**.
- **Pour suivre l'ensemble du raisonnement**, commencez par le premier chapitre et poursuivez dans l'ordre.
- **Pour explorer une question précise**, accédez directement au chapitre qui vous intéresse.

À vous maintenant de choisir votre porte d'entrée.

Table des matières

En synthèse 3

Quand un agent IA entre dans la réunion, quelle place reste-t-il à l'équipe ? 4

De ChatGPT ouvert sur un ordinateur à l'agent présent dans la réunion 5

Quels rôles peut-on confier à un agent IA ? 8

Ce que les premières expériences font déjà apparaître 9

Une équipe plus efficace peut-elle devenir moins autonome ? 12

Même une IA qui pose de bonnes questions peut rester une béquille 14

Ne pas remplacer un rôle : inventer une fonction qui n'existe pas encore 15

Associer performance et robustesse 18

Le coaching systémique d'équipe entre dans un nouveau territoire 20

Préparer les coachs aux équipes qu'ils vont réellement rencontrer 22

Ce n'est qu'un début 23

Vous préparer à cette évolution 24

ANSE
Le coaching global

En synthèse

L'arrivée des agents IA dans les réunions ouvre une nouvelle étape dans la transformation des entreprises. Capables d'écouter, de mémoriser, d'intervenir et d'agir, ils ne sont plus de simples outils. Ils deviennent des éléments du système et modifient les relations, les décisions, le pouvoir et la responsabilité.

Le paradoxe est central : une équipe peut gagner en efficacité tout en perdant progressivement son autonomie. En déléguant à l'IA sa mémoire, ses questionnements, ses confrontations ou son suivi des décisions, elle risque d'abandonner certaines des capacités qui lui permettent de fonctionner comme un collectif vivant.

L'article explore donc une autre hypothèse : plutôt que de confier à l'IA un rôle humain existant, une organisation peut inventer une fonction nouvelle, adaptée à son histoire et à ses besoins, qui renforce sa capacité d'action, son autonomie, son intelligence collective et sa performance sans créer de dépendance.

Cette évolution transforme également le travail des coaches et des managers. Leur valeur se déplace vers ce que l'IA ne peut ni vivre ni assumer : la relation, les émotions, le sens, le courage de décider, la confrontation et les conséquences humaines des choix collectifs.

Après vingt-cinq années d'accompagnement des entreprises et des équipes, cette évolution me paraît marquer un changement profond. Cet article, volontairement pédagogique, présente les différents niveaux de présence de l'IA dans une réunion, les possibilités qu'elle ouvre, les risques déjà perceptibles et les nouvelles questions qu'elle pose au coaching systémique d'équipe.

Son objectif n'est pas d'apporter une réponse définitive, mais de donner des repères pour agir avant que les pratiques ne s'installent sans avoir été réellement choisies.

Pour découvrir les situations concrètes, les risques et les pistes proposées, vous pouvez poursuivre la lecture de l'article complet.

ANSE
Le coaching global

Quand un agent IA entre dans la réunion, quelle place reste-t-il à l'équipe ?

L'intelligence artificielle n'est plus seulement un logiciel que l'on ouvre ponctuellement pour rédiger un texte, résumer un document ou rechercher une information.

Elle commence à entrer directement dans les réunions d'équipe.

Elle peut écouter les échanges, prendre des notes, poser des questions, intervenir de sa propre initiative, interrompre une discussion, retrouver les décisions précédentes et suivre leur mise en œuvre.

Dans certaines équipes que j'accompagne, cette évolution n'est déjà plus une projection lointaine. Elle commence à modifier la manière de travailler, de décider et d'assumer les responsabilités.

Que se passe-t-il lorsqu'un agent IA devient un acteur de la réunion ?

Avant de réfléchir à ses effets sur l'équipe et sur le coaching, encore faut-il comprendre concrètement de quoi nous parlons.

De ChatGPT ouvert sur un ordinateur à l'agent présent dans la réunion

Pour rendre cette évolution plus lisible, je propose de distinguer quatre niveaux de présence de l'intelligence artificielle dans une réunion. Ces niveaux peuvent se succéder, se combiner ou coexister selon les outils et le paramétrage retenus.

Premier niveau : l'IA consultée par un participant

La forme la plus simple consiste à ouvrir ChatGPT ou une autre intelligence artificielle sur un ordinateur. J'éviterai de parler de Claude pour ne pas créer de confusion avec mon prénom. Ses créateurs auraient tout de même pu faire preuve d'un peu plus d'imagination 😊

Un participant lui écrit une question, copie un extrait de la discussion ou lui demande d'analyser les options envisagées.

La réponse apparaît à l'écran. Elle peut ensuite être :

- Lue à voix haute ;
- Copiée dans le chat de la réunion ;
- Projetée devant les participants ;
- Utilisée par celui qui l'a sollicitée pour enrichir son intervention.

À ce niveau, la personne reste l'intermédiaire.

L'IA n'entend pas directement les échanges. Elle ne connaît que les informations qui lui sont transmises et n'intervient que lorsqu'un participant la sollicite.

Deuxième niveau : l'IA écoute la réunion

L'étape suivante consiste à connecter l'IA au son, à la transcription et éventuellement aux documents utilisés pendant la réunion.

Elle écoute alors ce qui se dit et peut produire en temps réel :

- Une transcription ;
- Une synthèse ;
- La liste des sujets abordés ;
- Les décisions prises ;
- Les questions restées ouvertes ;

- Les actions attribuées à chaque participant ;
- Les échéances annoncées.

L'agent peut être visible :

- Dans une fenêtre latérale ;
- Dans le chat collectif ;
- Sur l'écran projeté dans la salle ;
- Éventuellement comme un participant identifié par un nom et une icône.

Les membres de l'équipe peuvent directement l'interroger :

- *« Qu'avons-nous décidé sur ce sujet ? »*
- *« Quels engagements avons-nous pris lors de la réunion précédente ? »*
- *« Quels arguments contradictoires avons-nous formulés ? »*
- *« Que manque-t-il pour passer à l'action ? »*

L'agent répond alors par écrit dans le chat, affiche sa réponse à l'écran ou, selon sa configuration, la formule oralement.

Troisième niveau : l'agent devient un participant actif

Dans une visioconférence, la liste des participants peut déjà afficher, parmi les prénoms des membres de l'équipe, un nouvel arrivant : « Agent IA Décision ».

Un véritable agent IA ne se contente pas d'attendre une question.

Il peut recevoir un objectif, un rôle et des règles qui l'autorisent à intervenir de sa propre initiative.

L'équipe peut, par exemple, lui demander :

- *« Interviens lorsqu'une décision ne comporte ni responsable ni échéance. »*
- *« Signale lorsqu'un sujet revient pour la troisième fois sans qu'aucune décision soit prise. »*
- *« Alerte-nous si une décision contredit un engagement antérieur. »*
- *« Toutes les vingt minutes, indique-nous ce qui a avancé, ce qui reste bloqué et ce qui nécessite une décision. »*

L'agent peut alors interrompre la discussion et afficher : *Décision incomplète : le résultat attendu a été formulé, mais aucun responsable ni aucune échéance n'ont été précisés.*

Il peut également rappeler : *Ce sujet a déjà été abordé lors des trois dernières réunions. Deux décisions ont été formulées, mais aucune n'a été exécutée. Souhaitez-vous prendre une nouvelle décision ou comprendre ce qui empêche l'action ?*

Il peut poser directement une question au collectif :

- *« Vous semblez vous être mis d'accord. S'agit-il d'une véritable décision ou seulement d'une orientation ? »*
- *« Qui assume personnellement la transformation de cette décision en résultat ? »*
- *« Quelle information vous manque encore pour décider ? »*
- *« Quel risque êtes-vous en train d'éviter ? »*

Il peut aussi intervenir lorsqu'il détecte une modification de la dynamique collective :

- *« Depuis l'intervention du dirigeant, aucune autre option n'a été proposée. Voulez-vous poursuivre la recherche ou valider sa proposition ? »*
- *« Trois participants n'ont pas encore exprimé leur point de vue sur cette décision. »*
- *« Vous avez défini cinq actions, mais le résultat recherché n'a pas encore été formulé. »*

À ce niveau, l'agent ne se trouve plus à côté de la réunion. Il commence à agir à l'intérieur du système relationnel.

Quatrième niveau : l'agent poursuit son travail après la réunion

L'agent peut également intervenir au-delà de la réunion.

Une fois la décision validée par les humains, il peut :

- Créer et attribuer des tâches ;
- Mettre à jour un planning ;
- Préparer un document ;
- Relier la décision aux indicateurs concernés ;
- Rechercher les dépendances avec d'autres projets ;
- Suivre l'évolution des résultats ;
- Rappeler les échéances ;
- Détecter des écarts ;
- Remettre un sujet à l'ordre du jour ;
- Déclencher certains processus préalablement autorisés.

L'agent n'est alors plus uniquement un outil que l'on consulte. Il écoute, mémorise, questionne, intervient et agit dans les limites qui lui ont été attribuées.

Il devient un acteur du système de travail.

Quels rôles peut-on confier à un agent IA ?

Les premières utilisations consistent souvent à attribuer à l'agent IA des fonctions déjà présentes dans les réunions, notamment certains rôles issus du processus des réunions déléguées, conçu par Alain Cardon, fondateur de Metasysteme, et que nous pratiquons depuis plus de vingt ans.

Le scribe : Il transcrit les échanges, produit le compte rendu et conserve la mémoire des arguments, des décisions et des engagements.

Le cadenceur : Il suit le temps, alerte sur les dépassements et rappelle les étapes prévues à l'ordre du jour.

Le facilitateur : Il peut organiser les tours de parole, repérer les interruptions et signaler qu'une partie de l'équipe participe peu.

Le pousse-décision : Il distingue une discussion, une proposition, une orientation et une véritable décision.

Le co-coach : il observe les interactions, la répartition de la parole, les interruptions et la manière dont l'équipe prend ses décisions. À la fin de la réunion, il offre des feedforwards factuels et orientés vers l'avenir, à partir des comportements qu'il a observés.

Il peut demander :

- *« Qu'avez-vous décidé exactement ? »*
- *« Qui en assume la responsabilité ? »*
- *« Pour quelle date ? »*

Il peut être aussi :

La mémoire du système : Il retrouve une décision prise plusieurs mois auparavant, compare les engagements successifs et révèle certaines contradictions.

L'expert ou l'analyste : Il confronte la discussion aux données financières, commerciales, industrielles, juridiques ou humaines dont il dispose.

Le contradicteur : Il recherche les risques, les angles morts et les arguments que l'équipe n'a pas envisagés.

Le représentant d'une partie prenante : Il simule le point de vue d'un client, d'un fournisseur, d'un salarié ou d'une équipe absente.

Ces possibilités sont impressionnantes. Elles semblent promettre des réunions plus rapides, plus précises, mieux documentées et davantage orientées vers l'action.

Pourtant, elles soulèvent une question essentielle.

Ce que les premières expériences font déjà apparaître

Dans les premières situations que j'ai pu observer et accompagner, l'arrivée d'un agent IA produit souvent un effet positif immédiat.

Les participants apprécient de ne plus devoir choisir entre écouter et prendre des notes.

Une personne arrivée en retard peut demander ce qui a déjà été traité sans interrompre la réunion.

Les décisions sont mieux conservées et les responsabilités deviennent plus visibles.

Dans une réunion, par exemple, plusieurs participants étaient convaincus d'avoir pris une décision précise lors de la séance précédente. L'agent a permis d'en retrouver la formulation exacte : l'équipe avait exprimé une intention, mais elle n'avait défini ni responsable, ni échéance, ni résultat observable.

Ce rappel a évité de rechercher un coupable et a permis de regarder la véritable difficulté: aucune décision complète n'avait été prise.

Dans une autre situation, le rapprochement entre les comptes rendus successifs a montré qu'un même sujet revenait régulièrement depuis plusieurs mois. L'équipe pensait manquer de solutions. En réalité, elle en formulait régulièrement, mais ne confrontait jamais leur mise en œuvre aux résultats obtenus.

L'agent peut donc produire davantage de clarté, de continuité et de rigueur. Il libère une partie de l'attention et rend plus difficile la réécriture collective du passé.

Mais des effets moins visibles, et potentiellement beaucoup plus dangereux, apparaissent également.

Prenons l'exemple de la personne arrivée en retard qui peut lire le résumé produit par l'agent IA. Cette facilité peut progressivement l'autoriser à arriver plus tard, voire à considérer que sa présence n'est plus indispensable. Elle récupérera l'information, mais aura-t-elle participé à la construction collective, perçu les hésitations, vécu les désaccords et contribué à l'engagement de l'équipe ?

D'un point de vue fractal, ce comportement apparemment individuel révèle peut-être quelque chose de l'ensemble de l'organisation. Si chacun considère qu'il peut rejoindre le collectif lorsqu'il le souhaite et récupérer ensuite ce qu'il a manqué, comment l'entreprise développe-t-elle la ponctualité, l'engagement et la continuité de la relation ?

Et si ce rapport intermittent au collectif se retrouve également dans la relation avec le client, faut-il s'étonner que celui-ci adopte à son tour un rapport plus volatil à

l'entreprise? Une organisation qui banalise l'absence et la discontinuité en interne peut-elle durablement demander à ses clients de lui être présents et fidèles ?

Le premier concerne la perte du collectif. N'oublions pas qu'une entreprise est avant tout un système collectif : elle existe par les relations, les confrontations, les décisions et les actions de ceux qui la composent.

Lorsque chacun sait que ses paroles sont enregistrées, conservées et potentiellement analysées, la spontanéité peut diminuer. Certains désaccords ne sont plus exprimés pendant la réunion et se déplacent vers les échanges informels.

La réunion officielle devient plus fluide et apparemment plus consensuelle, tandis que les véritables tensions continuent à circuler ailleurs.

Le vrai va-t-il progressivement quitter la réunion pour se réfugier dans les couloirs, les conversations privées et les messages échangés en cachette ? L'entreprise risque-t-elle de favoriser les coalitions informelles et la constitution de clans qu'elle ne pourra plus confronter collectivement ?

J'ai également observé à quel point une formulation produite par l'IA pouvait rapidement acquérir une autorité particulière.

On n'entend plus seulement : « *Je pense que…* » On entend :« *L'analyse de l'IA montre que…* »

Une hypothèse générée par l'agent peut alors être considérée comme un fait objectif et devenir plus difficile à contredire que la proposition d'un participant.

Quelle place reste-t-il alors au leader ?

Sa valeur ne réside pas seulement dans sa capacité à traiter des informations. Elle se trouve aussi dans son aptitude à donner du sens, à inspirer, à arbitrer dans l'incertitude et à assumer humainement les conséquences d'une décision.

S'il s'abrite derrière l'IA, le leader ne disparaît pas. Il renonce progressivement à une partie de sa responsabilité et de sa légitimité.

Un autre phénomène apparaît lorsque l'agent IA pose systématiquement les questions difficiles. Les membres commencent à attendre son intervention. Le manager confronte moins, le facilitateur relance moins et les participants prennent moins spontanément la responsabilité de clarifier leurs engagements.

Que devient alors la capacité du leader à inspirer et à mobiliser ?

Que devient la place des émotions ?

Une émotion n'est pas un bruit qu'il faudrait neutraliser pour prendre une décision rationnelle. Elle peut révéler un risque, une résistance ou une perte de sens, mais aussi une envie, une fierté, un enthousiasme, une confiance nouvelle ou une possibilité que l'équipe n'avait pas encore osé envisager. Elle montre parfois ce qui doit être protégé et, à d'autres moments, ce que l'équipe est prête à dépasser. Accueillie et travaillée collectivement, l'émotion permet de passer à autre chose. Elle peut devenir un catalyseur du changement, de la décision, du résultat, de la qualité des relations et de la capacité de l'équipe à gagner ensemble.

L'IA peut reconnaître certains mots, variations de voix ou comportements. Mais elle ne ressent ni l'élan, ni la fierté, ni la peur, ni le désir qui circulent dans le collectif. Elle n'en vit pas les conséquences dans la relation.

À vouloir rendre les réunions plus rationnelles, plus fluides et plus prévisibles, l'entreprise risque donc d'éliminer précisément ce qui permet aux humains de se confronter, de s'engager et de se transformer ensemble.

Le danger devient alors beaucoup plus profond qu'une simple erreur de l'agent IA.

Une équipe peut devenir plus rapide tout en réfléchissant moins.

Elle peut produire de meilleurs comptes rendus tout en perdant sa mémoire collective.

Elle peut prendre davantage de décisions tout en les assumant moins.

Elle peut apparaître plus consensuelle tout en développant ses conflits ailleurs.

Elle peut gagner en efficacité tout en perdant sa capacité à fonctionner sans l'IA.

Progressivement, les membres n'attendent plus seulement de l'agent qu'il les assiste. Ils attendent qu'il se souvienne, qu'il questionne, qu'il confronte, qu'il relance, qu'il analyse et qu'il sécurise leurs décisions.

L'équipe ne devient pas augmentée. Elle devient assistée, puis dépendante.

Ces premières expériences montrent donc qu'un agent IA ne se contente jamais d'ajouter une fonctionnalité. Sa présence transforme la manière de parler, de se taire, de se confronter, de ressentir, de se souvenir, de décider et d'attribuer la responsabilité.

Il devient un nouvel élément du système. Il ne peut pourtant ni se substituer au système ni le conduire à sa place. Car **un système ne se suit pas, il se conduit**.

Et la responsabilité de cette conduite doit rester collective et humaine.

Une équipe plus efficace peut-elle devenir moins autonome ?

Lorsqu'une IA prend systématiquement les notes, l'équipe risque progressivement de ne plus construire elle-même sa mémoire collective.

Lorsqu'elle formule les contradictions, certains participants peuvent ne plus prendre le risque de s'opposer.

Lorsqu'elle produit les options, l'équipe peut perdre l'habitude d'explorer.

Lorsqu'elle pose les questions difficiles, les membres peuvent ne plus développer leur capacité à se confronter.

Lorsqu'elle rappelle les engagements, chacun peut devenir moins attentif à sa propre responsabilité.

Lorsqu'elle facilite, structure et rythme la réunion, le collectif peut finir par ne plus savoir fonctionner sans elle.

D'un point de vue systémique et fractal, ce mouvement peut se reproduire à chaque niveau de l'organisation. La personne délègue son jugement. L'équipe délègue sa capacité à décider. L'organisation délègue sa faculté d'adaptation.

L'entreprise gagne alors en efficacité immédiate, tout en perdant progressivement son autonomie, sa capacité d'émergence et son aptitude à se débrouiller lorsque la situation n'a pas été prévue.

Le principal danger de l'IA apparaît lorsque les humains ne savent plus réfléchir, confronter leurs points de vue, décider et agir sans elle.

À ce stade, l'entreprise peut encore produire, envoyer des factures, organiser des réunions et afficher de bons indicateurs. Mais est-elle encore une entreprise si les personnes qui la composent ne savent plus entreprendre ?

Si l'IA formule les problèmes, produit les options, recommande les décisions, organise l'action et mesure les résultats, que reste-t-il aux humains ? Exécuter ce que la machine a rendu logique ?

L'entreprise ne disparaît peut-être pas juridiquement. Elle disparaît comme système vivant, capable d'inventer, de prendre des risques, de se mobiliser et de transformer un imprévu en nouvelle possibilité.

Elle peut même devenir extraordinairement performante pendant un temps : rapide, organisée, prévisible et optimisée. Mais elle devient aussi extrêmement fragile. Le jour où

la réalité sort du modèle, où les données manquent ou lorsqu'une situation entièrement nouvelle apparaît, qui sait encore penser et décider ?

Ce serait alors un renversement complet : l'IA ne serait plus au service de l'entreprise. L'entreprise deviendrait le système d'exécution de l'IA.

Une entreprise dont les membres ne savent plus entreprendre est-elle encore une entreprise ?

Même une IA qui pose de bonnes questions peut rester une béquille

On pourrait vouloir résoudre cette difficulté en donnant à l'agent IA une posture proche de celle du coach.

Au lieu de fournir la réponse, il questionnerait :

- *« Quelles sont vos propres hypothèses ? »*
- *« Quelle possibilité n'avez-vous pas envisagée ? »*
- *« Quel risque êtes-vous prêts à assumer ? »*
- *« Qui prend réellement cette décision ? »*
- *« Quelle compétence êtes-vous en train de me déléguer ? »*

Cette utilisation paraît plus respectueuse de l'autonomie.

Pourtant, si l'équipe a besoin de l'IA pour questionner ses croyances, soutenir ses confrontations, explorer l'impensé ou protéger son espace d'émergence, elle reste dépendante d'elle.

Même une IA intelligente, prudente et systémique peut devenir une béquille.

Attribuer à l'IA un rôle humain existant, même si elle l'exécute mieux, plus vite ou plus régulièrement, ne résout donc pas la difficulté créée par les humains eux-mêmes.

La machine peut produire de nouveaux problèmes que les personnes ne sauront plus résoudre si elles lui ont progressivement abandonné leur capacité à observer, confronter, décider et agir.

Le paramétrage d'un agent IA dans une réunion n'est jamais un simple choix technique. Qui l'autorise à intervenir ? À quel moment ? Pour poser quelles questions ? Avec quelles données ? Peut-il interrompre, recommander, décider ou agir ? À qui rend-il compte ?

Chaque réponse révèle la conception que l'organisation se fait de l'autonomie, de la confiance, du contrôle, du pouvoir et de la responsabilité.

Pendant longtemps, j'ai dit : *« Montre-moi comment se déroule ta réunion et je te dirai comment fonctionne ton organisation et ce qu'elle est en train de devenir. »*

Aujourd'hui, je peux ajouter : *« Montre-moi comment tu as paramétré ton agent IA dans la réunion : je te dirai comment fonctionne ta réunion, quelle place ton organisation accorde à l'humain, à la décision et à la responsabilité — et donc quel avenir elle est en train de construire. »*

Il faut donc chercher ailleurs.

ANSE
Le coaching global

Ne pas remplacer un rôle : inventer une fonction qui n'existe pas encore

La question centrale n'est plus : « Quel rôle humain pouvons-nous confier à l'IA ? »

Elle devient : **Quelle capacité nouvelle l'IA peut-elle apporter au système sans diminuer sa faculté à penser, décider et agir par lui-même ?**

Autrement dit, l'enjeu est d'inventer une fonction et un usage de l'IA dont les bénéfices renforcent les capacités de l'équipe au lieu de la rendre dépendante.

Il ne s'agit plus de rechercher ce que l'IA pourrait faire à la place d'un membre de l'équipe. Il s'agit d'inventer une fonction qui n'existait pas auparavant.

Cette fonction sera nécessairement différente selon l'histoire, le métier, la culture et les enjeux de chaque entreprise.

Je ne peux donc pas définir ici le rôle idéal d'un agent IA dans une réunion. Ce rôle universel n'existe probablement pas.

Et si je donnais à l'entreprise une réponse déjà construite, je reproduirais précisément le mécanisme que je questionne : une solution extérieure viendrait lui indiquer ce qu'elle doit faire, au risque de réduire sa propre capacité d'émergence.

La question doit rester ouverte et être travaillée par le collectif : « Quelle capacité notre organisation ne possède-t-elle pas encore et que l'IA pourrait faire émerger sans agir, penser ou décider à notre place ? »

La réponse appartient à chaque entreprise.

Une première piste apparaît néanmoins dans les expériences et les réflexions que nous menons : utiliser l'IA pour faire entrer dans la réunion ceux qui n'y sont pas.

Faire entrer les absents dans la réunion

Toute équipe prend ses décisions à partir de ce qu'elle connaît, de ceux qui sont présents et de la manière dont elle regarde la réalité. Or les personnes qui subiront, utiliseront ou évalueront les effets d'une décision ne sont pas toujours assises autour de la table. Le client n'est pas présent. Le fournisseur n'est pas présent. Les autres équipes concernées ne sont pas présentes. Le collaborateur qui devra appliquer la décision n'est parfois pas présent. Le client qui a quitté l'entreprise ne l'est plus. Le client de demain n'existe peut-être pas encore.

L'IA peut-elle permettre de faire entrer symboliquement certains de ces absents dans la réunion ?

Prenons l'exemple du client.

À partir des entretiens, des réclamations, des objections commerciales, des comportements d'achat, des raisons de départ et des appels au service après-vente, un agent IA peut confronter une décision à plusieurs réactions plausibles.

Imaginons qu'une équipe décide de digitaliser entièrement une étape de la relation client.

L'agent IA, lorsqu'il a accès aux informations de l'entreprise, aux données concernant ses clients et à des connaissances extérieures, peut faire apparaître une tension que l'équipe n'avait pas envisagée : *« Pour le client autonome et familier du numérique, cette décision réduit le délai. Pour celui qui a besoin d'être rassuré, elle peut être vécue comme une disparition de la relation. Avez-vous envisagé ces deux expériences d'une même décision? »*

Il pourrait aussi questionner une croyance collective : *« Vous supposez que les clients abandonnent le parcours à cause du prix. Les réclamations et les appels reçus font également apparaître un manque de visibilité sur les délais. Comment allez-vous confronter votre hypothèse à la réalité ? »*

Dans ce cas, l'IA ne prend pas la place d'un membre de l'équipe et ne décide pas à sa place. Elle fait entrer dans la réunion une perspective absente. Mais elle ne devient pas pour autant le client. Elle ne ressent ni son attente, ni son agacement, ni son enthousiasme, ni sa confiance. Elle ne sait pas avec certitude comment une personne réelle réagira. Elle produit une simulation à partir des données, des informations et des consignes qu'elle a reçues. Sa parole ne constitue donc pas une vérité sur le client. Elle permet de produire des hypothèses qui devront ensuite être vérifiées auprès de clients réels.

La distinction est essentielle. Si l'équipe affirme *:« L'IA nous a dit ce que veulent nos clients* », elle remplace la relation avec le réel par une simulation.

Si elle dit : « *L'IA a fait apparaître des réactions que nous n'avions pas envisagées ; allons les confronter à nos clients* », elle élargit son regard sans abandonner sa responsabilité.

L'agent pourrait ainsi faire entrer successivement dans la réunion :

- Le client satisfait ;
- Le client hésitant ;
- Le client mécontent ;
- Le client qui a quitté l'entreprise ;
- Le client vulnérable ;

- Le client que l'entreprise ne sait pas encore servir ;
- Le client de demain.

On pourrait parler d'un **agent des absents**.

Sa fonction ne serait pas de parler à leur place, mais de rappeler qu'ils existent, de faire apparaître des perspectives oubliées et de remettre l'équipe en relation avec ceux qui vivront les conséquences de ses décisions.

Cette piste n'est ni une réponse définitive ni un modèle à reproduire dans toutes les organisations.

Elle illustre ce que pourrait être une fonction véritablement nouvelle : une fonction qui élargit le champ de perception du système sans retirer aux humains leur capacité à interpréter, à rencontrer le réel et à décider.

Le rôle de l'IA ne peut pas être défini indépendamment de l'entreprise qui l'accueille.

Il doit être inventé par le système lui-même, à partir d'une exigence simple : **Cette utilisation augmente-t-elle notre capacité collective à penser et à agir ou nous rend-elle progressivement dépendants d'elle ?**

Associer performance et robustesse

Lorsqu'une entreprise invente pour l'IA une fonction nouvelle qui augmente les capacités du système sans se substituer à celles de ses membres, elle :

- Améliore sa performance.
- Accélère le passage à l'action ;
- Réduit les pertes d'information ;
- Coordonne de nombreuses dépendances ;
- Diminue le temps entre la décision et le résultat ;
- Identifie plus rapidement les écarts ;
- Limite les décisions qui restent sans effet.

Mais une organisation exclusivement optimisée pour la performance peut devenir fragile.

En supprimant les marges, les redondances, les solutions alternatives et les temps d'ajustement, elle peut fonctionner parfaitement dans les conditions prévues et s'effondrer au premier imprévu.

La performance pose une première question : *La décision produit-elle efficacement le résultat recherché ?*

La robustesse en ajoute une seconde : *Cette décision continue-t-elle à produire un résultat acceptable lorsque la réalité ne se déroule pas comme prévu ?*

L'agent IA peut permettre de tester :

- Ce qui se passe lorsqu'une ressource disparaît ;
- Les conséquences d'un retard ;
- Les effets de la décision sur les autres équipes ;
- Les réactions possibles de plusieurs catégories de clients ;
- Les hypothèses qui fragilisent le projet ;
- Les solutions alternatives disponibles ;
- Les compétences humaines que l'automatisation risque de faire disparaître ;
- La capacité de l'organisation à continuer d'agir si l'agent n'est plus disponible.

Son objectif n'est pas de rechercher une décision théoriquement parfaite.

Il permet de confronter la décision à la complexité afin qu'elle soit suffisamment performante pour produire un résultat et suffisamment robuste pour traverser le réel.

La question devient alors : **L'agent augmente-t-il la capacité du système à agir seul ou augmente-t-il sa dépendance ?**

Cette question doit rester centrale.

ANSE
Le coaching global

Le coaching systémique d'équipe entre dans un nouveau territoire

Lorsqu'un agent IA entre dans une réunion, il devient un nouvel élément du système.

Le coach ne peut plus observer uniquement les relations entre les personnes.

Il doit également regarder les relations entre :

- Les membres de l'équipe ;
- L'agent IA et son paramétrage, il peut même accompagner l'équipe à définir le paramétrage de l'IA ;
- Les données auxquelles il accède ;
- Les personnes qui l'ont conçu ou configuré ;
- Ceux qui utilisent ses analyses ;
- Les décisions qu'il influence ;
- Les responsabilités qui lui sont progressivement transférées.

Le coach doit notamment repérer :

- Ce que l'équipe commence à ne plus faire depuis l'arrivée de l'agent ;
- L'autorité accordée à ses réponses ;
- Ceux qui utilisent l'IA pour imposer une proposition ;
- Ceux qui s'abritent derrière elle pour ne pas exprimer leur propre désaccord ;
- Les décisions qu'elle influence sans pouvoir en assumer les conséquences ;
- Les compétences collectives qui se développent ou disparaissent ;
- La manière dont sa présence transforme les rôles, le pouvoir, la confiance et la prise de risque.

Avec l'arrivée des agents IA, la valeur ajoutée du coach et du manager se déplace. Elle change de nature, mais aussi de lieu.

L'IA peut déjà préparer une réunion, synthétiser les échanges, proposer des questions, repérer des incohérences et analyser après coup ce qui s'est passé. La valeur du coach ne peut donc plus reposer principalement sur sa capacité à produire des diagnostics, des grilles de lecture ou des questions puissantes.

Elle se situe dans sa capacité à accompagner le système vivant, en articulant deux espaces complémentaires : les mises au vert, qui permettent à l'équipe de prendre du recul sur son fonctionnement, et le coaching en direct, au cœur de ses réunions quotidiennes.

Dans ces deux espaces, le coach observe également la relation que l'équipe construit avec son agent IA : l'autorité qu'elle lui accorde, ce qu'elle lui délègue, la manière dont elle utilise ou conteste ses analyses, et ce qu'elle commence éventuellement à ne plus faire par elle-même.

Dans une réunion d'animation du matin, un comité de direction ou une réunion de projet, le coach observe l'équipe pendant qu'elle fonctionne réellement. Il peut intervenir au moment où une décision est évitée, une responsabilité transférée, un désaccord dissimulé ou une émotion porteuse d'énergie et de changement.

La mise au vert permet à l'équipe de se regarder fonctionner. Le coaching en direct lui permet de se transformer pendant qu'elle fonctionne.

La valeur ajoutée du manager se déplace également vers sa capacité à conduire ces moments réels : faire émerger les désaccords, utiliser les émotions comme des informations et des forces de mouvement, créer les conditions de la décision, assumer les arbitrages et développer l'autonomie collective.

Plus l'IA prendra en charge l'information, la synthèse et l'analyse, plus la valeur du coach et du manager résidera dans leur capacité à travailler la relation, la décision, la responsabilité et le mouvement réel du système.

Le coach lui-même fait partie de ce nouveau système.

Sa fascination, sa méfiance, son besoin de contrôle ou sa connaissance de l'IA influencent également ce que l'équipe pourra explorer avec lui.

Cette nouvelle réalité ne peut pas uniquement s'apprendre à travers un modèle, une conférence ou une étude de cas.

Elle doit aussi se travailler en direct, pendant les réunions réelles, au rythme de l'équipe, là où les relations, les décisions, les résistances et les responsabilités apparaissent.

Préparer les coachs aux équipes qu'ils vont réellement rencontrer

Depuis 2026, nous intégrons cette évolution dans les formations et les supervisions d'ANSE de l'école Metasysteme d'Alain Cardon.

Notre école fait ainsi partie des premières écoles de coaching systémique d'équipe à travailler la place des agents IA au sein des réunions réelles, leurs effets sur l'autonomie collective et leur contribution possible à la transformation des décisions en résultats.

Nous préparons les coachs systémiques ou les manager-coach systémique à coacher avec les différents niveaux de présence de l'IA dans une réunion, à observer ce que son arrivée transforme dans le système, à faire évoluer leur propre valeur ajoutée et à accompagner les équipes et leurs managers dans l'invention et le paramétrage d'une fonction adaptée à leur organisation.

ANSE
Le coaching global

Ce n'est qu'un début

Cet article ne prétend pas apporter une réponse définitive à une évolution qui ne fait que commencer.

Il restitue mes premières expériences, nos premières expérimentations et une réflexion qui continuera nécessairement à évoluer avec les équipes que nous accompagnons et les coachs que nous formons.

Certaines de nos hypothèses devront être confrontées au terrain.

Les agents IA évolueront encore.

Les entreprises inventeront des fonctions que nous n'imaginons pas aujourd'hui.

De nouveaux problèmes apparaîtront également : la confidentialité, la responsabilité, le pouvoir accordé aux algorithmes, la dépendance, la disparition de certaines compétences et l'utilisation des informations recueillies pendant les réunions.

Mais une chose me paraît déjà certaine : les coachs d'équipe vont rencontrer ces systèmes.

Ils peuvent attendre que les pratiques s'installent, que les entreprises leur imposent leurs outils et découvrir trop tard ce que les agents IA ont déjà transformé dans les relations, les décisions et l'autonomie des équipes.

Ils peuvent aussi commencer dès maintenant à expérimenter, observer, confronter leurs pratiques et construire une véritable posture professionnelle face à cette évolution.

Être prêt ne signifie pas prétendre avoir déjà toutes les réponses.

Cela signifie être suffisamment actif et en avance pour savoir regarder ce qui se transforme, intervenir dans la réalité et continuer à permettre aux équipes de penser, décider et agir par elles-mêmes.

Car l'enjeu ne consiste pas seulement à faire entrer l'intelligence artificielle dans la réunion. Il consiste à faire de sa présence un levier pour développer davantage l'intelligence collective, le discernement, le courage de décider, la capacité d'initiative, l'autonomie et la responsabilité humaines, ainsi que la performance du système et sa capacité à transformer les décisions en résultats.

ANSE
Le coaching global

Vous préparer à cette évolution

Que vous soyez coach, dirigeant ou manager, nous pouvons vous accompagner pour réussir l'intégration des agents IA dans les réunions et en faire un véritable levier de transformation.

L'enjeu est de préserver la capacité des équipes à penser par elles-mêmes, à décider et à agir autrement pour transformer en profondeur la décision, le collectif et la performance.

C'est aussi le sens de mon dernier livre : ***Transformez sans trahir.***

ANSE propose des programmes de formation au coaching systémique d'équipe de l'école Metasysteme d'Alain Cardon, des espaces de supervision et des accompagnements adaptés aux enjeux des entreprises.

Contactez-moi pour échanger sur votre situation et construire l'accompagnement adapté à votre projet.

