

**Le Droit à l'inexpérience : plaidoyer
pour une éthique de la transmission
à l'ère de l'automatisation cognitive**

PRÉSENTATION

Cet essai aborde l'éthique professionnelle sous l'angle de la temporalité de l'apprentissage et de la transmission intergénérationnelle dans les métiers du conseil, de l'audit et des technologies, à l'ère de l'automatisation cognitive par les systèmes d'intelligence artificielle. En tant qu'étudiant en grande école de management et futur diplômé destiné à ces métiers, j'adopte un point de vue situé : je parle depuis la position du « junior » dont les tâches d'entrée de carrière sont précisément celles que l'IA automatise en priorité. L'objectif est de montrer que cette mutation ne constitue pas seulement un enjeu technologique ou RH, mais un problème éthique majeur. Si l'on supprime les expériences formatrices du début de parcours, on brise l'échelle des compétences et l'on met en péril la capacité future des décideurs à juger, à vérifier et à assumer leurs responsabilités. La démonstration vise ainsi à définir les conditions d'une éthique de l'augmentation responsable, organisée autour d'un "droit à l'inexpérience" pensé comme droit au temps d'apprentissage, d'un renouveau du pacte de transmission entre seniors et juniors, et d'une prise en compte des limites environnementales du numérique.

RÉSUMÉ

L'essai montre d'abord comment l'irruption de l'IA dans le travail cognitif déstabilise la promesse méritocratique classique, les tâches répétitives et formatrices des juniors (synthèse documentaire, contrôles de base, préparation de livrables) sont désormais prises en charge par des outils comme les agents IA ou les assistants internes de grands cabinets. En s'appuyant sur des travaux récents, il met en évidence un « biais de séniorité » : les organisations qui adoptent l'IA réduisent leurs recrutements de débutants tout en renforçant le poids des profils expérimentés, au risque de transformer les pyramides hiérarchiques en structures sans base. L'essai analyse ensuite les conséquences éthiques de cette évolution : rupture de la transmission des savoirs, prolétarianisation des esprits au sens de Bernard Stiegler, dépendance à des « boîtes noires » génératrices d'hallucinations et dilution de la responsabilité. Enfin, il propose trois valeurs pour une éthique du droit à l'inexpérience : l'agilité métacognitive (former des auditeurs de systèmes plutôt que de simples exécutants), la solidarité de la transmission (réinventer le mentorat et protéger des espaces d'apprentissage non automatisés) et la sobriété numérique (intégrer le coût environnemental de l'IA dans les choix d'automatisation). L'ensemble converge vers une thèse centrale : être un décideur éthique demain, ce n'est pas renoncer à l'IA, mais refuser qu'elle devienne le prétexte à une démission de l'intelligence humaine et de la responsabilité.

BIBLIOGRAPHIE

Arendt, H. (1958). *Condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Lévy.

Aron, R. (1955). *L'Opium des intellectuels*. Paris : Julliard.

Hosseini Maasoum, S. M., & Lichtinger, G. (2025). *L'intelligence artificielle générative comme changement technologique biaisé en faveur des seniors : preuves à partir de données de CV et d'offres d'emploi aux États-Unis*. Working paper, Harvard University / Stanford Digital Economy Lab. Récupéré sur : <https://papers.ssrn.com>

McKinsey & Company. (2023, 15 août). Lilli, notre outil d'IA générative pour les consultants : un chercheur, un gain de temps et un copilote. McKinsey – New at McKinsey Blog. Récupéré sur : <https://www.mckinsey.com>

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2024). Intelligence artificielle et évolution de la demande de compétences. Paris : OCDE. Récupéré sur : <https://www.oecd.org>

PwC. (2025, 3 juin). The Fearless Future : baromètre mondial 2025 des emplois liés à l'IA. Londres : PricewaterhouseCoopers. Récupéré sur : <https://www.pwc.com>

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Intelligence artificielle et management : le paradoxe automatiser–augmenter. *Academy of Management Review*, 46(1), 192-210.

Sennett, R. (2010). *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*. Paris : Albin Michel.

Stiegler, B. (2015–2018). *La Société automatique*, 2 volumes. Paris : Fayard.

The Brookings Institution. (2026, 5 janvier). Intelligence artificielle, data centers et eau : un nouveau défi pour les territoires. Washington, D.C. : Brookings – TechTank

The Lincoln Institute of Land Policy. (2025, 22 octobre). Data Drain : l'impact de l'essor de l'IA sur la terre et l'eau. *Land Lines Magazine*. Récupéré sur : <https://www.lincolninst.edu>

World Economic Forum. (2025). Rapport sur l'avenir des emplois 2025. Genève : Forum économique mondial. Récupéré sur : <https://www.weforum.org>

Bloomberg News. (2025, 8 mai). Le problème de refroidissement de l'IA : comment les data centers transforment l'usage de l'eau. Récupéré sur : <https://www.bloomberg.com>

DigitalDefynd. (2025, 26 décembre). Cinq façons dont BCG utilise l'intelligence artificielle : études de cas. Récupéré sur : <https://digitaldefynd.com>

Business Insider. (2025, 15 juin). Comment l'IA transforme le travail de consultant chez McKinsey, BCG et les autres grands cabinets. Récupéré sur : <https://www.businessinsider.com>

Wikipédia. (2024, 2 juillet). Impact environnemental de l'intelligence artificielle. Récupéré sur : <https://fr.wikipedia.org>

L'ESSAI

Introduction

Si l'éthique vient du terme grec ἦθος, ethos, les « mœurs » et la « manière d'être », elle ne se réduit ni à un code de conduite, ni à un ensemble de « bonnes pratiques » à cocher. Elle désigne ce moment de tension où une personne se demande non seulement ce qu'elle fait, mais ce que son acte fait au monde : à autrui, aux institutions, au vivant.

L'éthique est ainsi une boussole temporelle : elle éclaire les gestes passés, oriente les innovations futures, et fixe la conscience face à la responsabilité.

Or cette boussole est aujourd'hui secouée par une mutation brutale : l'irruption, dans le cœur du travail cognitif, des systèmes d'intelligence artificielle (SIA). L'espace professionnel, qui était classiquement le lieu de la formation par l'effort, la répétition et l'erreur, devient un terrain d'automatisation cognitive. Des tâches entières, lecture, synthèse, rédaction, contrôle, se voient déléguées à des modèles de langage ou à des agents IA.

Dès lors, une question décisive surgit pour les futurs décideurs, en particulier dans les métiers du conseil, de l'audit et des technologies : que devient l'apprentissage par le bas dans des organisations qui n'ont plus besoin de « bas de la pyramide » ? Comment préserver le droit à l'inexpérience, non comme droit à l'incompétence, mais comme droit au temps de formation, dans un monde obsédé par le résultat immédiat et la productivité augmentée ?

L'hypothèse défendue ici est la suivante : mal pensée, l'automatisation cognitive ne risque pas seulement de « remplacer » certaines tâches ; elle menace de rompre la chaîne de transmission des savoirs, en privant les jeunes professionnels, et futurs diplômés dont je fais partie, de l'expérience formatrice des tâches d'entrée de carrière. Face à ce risque, le devoir éthique des organisations n'est pas de ralentir la technologie, mais d'inventer une éthique de l'augmentation responsable, articulée autour d'un droit à l'inexpérience, d'une solidarité de la transmission et d'une sobriété numérique.

I. Une promesse brisée, la formation par le travail à l'épreuve de l'automatisation cognitive

A. De l'apprentissage par la répétition à la délégation à la machine

La promesse implicite de la méritocratie contemporaine tenait en un schéma simple : commencer par des tâches laborieuses, gagner en rigueur et en endurance, puis accéder, par degrés, à des responsabilités plus conceptuelles et stratégiques. C'est ce que le sociologue Richard Sennett appelle la logique du « craftsman » : l'aspiration à bien faire un travail pour lui-même, qui passe par la confrontation patiente à la difficulté, à la matière résistante, au détail qui ne « tombe pas juste » du premier coup.

Dans les métiers de la donnée, du conseil ou de l'audit, cette matière prend la forme d'un fichier Excel illisible, d'un ERP complexe, d'un contrat juridique de cent pages, d'une base SQL qu'il faut nettoyer. Longtemps, les juniors ont constitué la main-d'œuvre invisible de cette friction : ils lisaient, recoupaient, corrigeaient, formataient, testaient. C'est là, dans ces opérations répétitives mais intelligentes, que se formait un sens concret des risques, des incohérences et des signaux faibles.

L'arrivée des SIA reconfigure ce paysage. Des outils internes comme Lilli chez McKinsey ou Deckster et GENE chez BCG, permettent déjà de produire des synthèses de rapports, des premiers projets de slides ou des notes de cadrage en quelques minutes, là où des équipes d'analystes mobilisaient des journées entières. Dans les centres de relation client, McKinsey montre que l'assistance par IA accroît significativement la productivité des agents les moins

expérimentés, en leur fournissant en temps réel des suggestions de réponse inspirées des meilleurs d'entre eux.

À court terme, ces gains semblent indiscutables : une meilleure qualité moyenne, réduction des délais, homogénéisation des livrables. Mais, d'un point de vue éthique, une interrogation s'ouvre : si une partie des tâches d'entrée de carrière est prise en charge par la machine, où se fait encore la main ? Si l'on ne lit plus soi-même les liasses fiscales, si l'on ne vérifie plus ligne à ligne la cohérence d'un bilan ou la logique d'une requête, sur quoi s'appuiera, demain, le jugement professionnel ?

B. Le « biais de séniorité » : quand l'IA fragilise les premiers échelons

Des travaux récents suggèrent que cette réorganisation ne touche pas tous les travailleurs de la même manière. Deux économistes, Seyed M. Hosseini et Guy Lichtinger, proposent de caractériser l'effet de l'IA générative comme une "technological change" biaisée... non plus seulement par le niveau de qualification, mais par la séniorité. En exploitant des données de CV et d'offres d'emploi pour près de 62 millions de travailleurs dans 285 000 entreprises américaines, ils montrent que, depuis 2023, les firmes qui adoptent activement l'IA réduisent significativement leurs embauches de juniors, tout en maintenant, voire en augmentant, l'emploi de profils seniors.

Le mécanisme est clair, dans les emplois qualifiés les tâches de bas de l'échelle, revue documentaire, contrôle de conformité, debugging, préparation de synthèses, sont précisément celles que les SIA automatisent le plus aisément. Il devient économiquement rationnel de privilégier des profils expérimentés, capables d'orchestrer les outils et de dialoguer avec les clients, plutôt que de constituer de larges équipes de débutants.

Dans le conseil, des signaux convergents apparaissent : contraction des effectifs, restructuration des équipes, mise en avant de "squads" réduits de seniors assistés par IA. Une analyse du cabinet PwC confirme par ailleurs que les secteurs les plus exposés à l'IA affichent une forte croissance de la productivité et des salaires, mais une recomposition des compétences demandées, avec une accélération de 66% du rythme de changement des compétences dans les emplois les plus exposés.

Le paradoxe est alors le suivant : plus l'IA est performante sur les tâches de juniors, plus elle rend difficile l'accès au statut de senior. Les organisations se transforment en pyramides inversées, beaucoup d'experts au sommet, très peu de débutants à la base. Or, dans un tel modèle, où s'apprend encore le métier ? Comment former les futurs décideurs, si les rangs inférieurs de l'échelle sont retirés ?

II. Une crise de la transmission, de la prolétarianisation des esprits à la "boîte noire"

A. La valeur formatrice du sale boulot cognitif

Le risque principal ne se mesure pas seulement en chiffres d'emploi, mais en qualité de la transmission des savoirs. Richard Sennett insiste sur le fait que la compétence réelle naît de la friction avec la matière, friction qui oblige à affiner sa perception, à ajuster son

geste, à accepter la lenteur de l'apprentissage. Transposé dans les services, cette matière, ce sont les données brutes, les anomalies qui résistent, les cas qui « ne rentrent pas dans la case ».

Or, l'intuition managériale spontanée face à l'IA est de lui confier précisément ce sale boulot cognitif : trier, filtrer, résumer, signaler. Le junior se retrouve alors dans une position ambivalente, officiellement responsable, mais en réalité secondarisé par rapport à un outil qui prépare la quasi-totalité du matériau sur lequel il est censé exercer son jugement. À force de ne manipuler que des contenus déjà "pré mâchés", la capacité à repérer une incohérence, à sentir qu'un chiffre « sonne faux », s'émousse.

Cette situation alimente ce que Bernard Stiegler appelait, bien avant l'IA générative, la prolétarianisation du savoir, un processus par lequel les technologies ne se contentent plus de déposséder les travailleurs de leurs outils, mais les privent de leurs savoir-faire, de leurs savoir-vivre et même de leur capacité à théoriser. Lorsque la mémoire, le calcul, l'anticipation sont externalisés dans des dispositifs automatiques, le sujet se trouve peu à peu dépossédé de ses propres opérations mentales.

La prolétarianisation n'est alors plus seulement une question d'injustice sociale, mais une question d'appauvrissement de la vie mentale au travail, l'analyste qui ne lit plus, l'auditeur qui ne calcule plus, le juriste qui ne relit plus deviennent des surveillants d'écran plus que des professionnels, dépendants d'un flux de résultats qu'ils ne maîtrisent plus.

B. Boîtes noires, hallucinations et responsabilité fragmentée

À cette perte de savoir s'ajoute une autre menace : l'opacité croissante des systèmes sur lesquels reposent les décisions. Les modèles de langage sont, par construction, des « boîtes noires » : ils produisent des textes plausibles, mais leur chaîne de raisonnement n'est ni transparente, ni vérifiable pas à pas. Les phénomènes d'hallucination, production de références, de chiffres ou de justifications erronées mais convaincantes, sont documentés, y compris dans des pilotes menés par de grands cabinets de conseil.

Dans plusieurs expérimentations, des assistants d'IA internes ont généré des références réglementaires inexistantes ou des chiffres de marché approximatifs, qui n'ont été détectés qu'au stade de la relecture par des associés expérimentés. Ces dérives ne tiennent pas à une malveillance de la machine, mais à sa logique probabiliste, produire le texte le plus vraisemblable, non pas nécessairement le plus vrai.

Le problème éthique devient alors systémique. Si les juniors n'ont plus acquis, par la pratique, les réflexes de vérification, si les délais de production poussent à faire confiance à la synthèse générée, si la gouvernance de l'IA reste floue, qui est responsable d'une décision erronée prise sur la foi d'une analyse automatisée ? Le concepteur du modèle ? L'éditeur de l'outil ? Le manager qui a validé ? Le jeune consultant qui a apposé son nom sur le livrable ?

Une éthique professionnelle digne de ce nom ne peut accepter cette dilution de la responsabilité dans la boîte noire. Être responsable, c'est pouvoir rendre raison de ses décisions. Or on ne peut pas répondre de ce que l'on ne comprend pas. Le risque est de voir se multiplier des situations où les décideurs deviennent de simples relais d'une

rationalité technique opaque, ce que Stiegler décrivait comme une conduite en pilotage automatique du système.

III. Pour une éthique du droit à l'inexpérience : augmentation, transmission, sobriété

Face à ce diagnostic, la tentation de refuser la technologie serait à la fois naïve et contre-productive. Les rapports de l'OCDE et de divers organismes internationaux montrent que l'IA, bien encadrée, peut améliorer la productivité, créer de nouveaux métiers et renforcer certaines compétences humaines, notamment les capacités de collaboration, de résolution de problèmes complexes et de communication. La question n'est donc pas : « pour ou contre l'IA ? », mais : « à quelles conditions l'IA peut-elle soutenir une éthique de la transmission plutôt que l'éroder ? ».

Trois valeurs structurent une réponse possible.

A. L'agilité métacognitive : apprendre à auditer la machine

La première valeur est l'agilité métacognitive, c'est-à-dire la capacité à réfléchir à ses propres façons d'apprendre et de décider. Dans un environnement où, selon PwC, les compétences demandées évoluent 66% plus vite dans les emplois exposés à l'IA que dans les autres, le diplôme ne garantit plus qu'une chose : la nécessité de continuer à apprendre.

Concrètement, cela signifie que la valeur ajoutée d'un jeune professionnel ne réside plus d'abord dans l'exécution brute (que la machine fait souvent mieux et plus vite), mais dans sa capacité à : formuler correctement une question à l'IA (compétence de cadrage) ; évaluer la cohérence et la plausibilité de la réponse (compétence critique) ; recouper les résultats avec des sources primaires (compétence méthodologique) ; expliquer, à un client ou à un citoyen, ce que l'outil fait, et ne fait pas (compétence pédagogique).

L'entrée dans la vie active doit donc être pensée non comme une dépossession, mais comme une réorientation de l'apprentissage : moins d'heures à recopier des tableaux, plus de temps consacré à comprendre pourquoi la machine produit tel résultat, où elle peut se tromper, quelles données elle n'a pas vues. L'éthique professionnelle exige que l'on forme les juniors à être non des consommateurs de réponses, mais des auditeurs de systèmes.

B. La solidarité de la transmission : un pacte intergénérationnel à réinventer

L'éthique n'est pas seulement une affaire de conscience individuelle ; elle suppose des institutions qui organisent la coopération entre générations. Les cabinets et entreprises qui utiliseront l'IA de manière responsable seront ceux qui refuseront d'en faire un prétexte pour se passer des juniors. Cela suppose d'inventer des dispositifs concrets. Il s'agit, d'abord, de réserver des séquences de travail où les juniors accomplissent certaines tâches sans recours immédiat à l'IA, afin de construire un socle de compréhension, par exemple en réalisant manuellement quelques audits simples avant d'utiliser l'intelligence artificielle. Il s'agit aussi de mettre en place de véritables binômes senior et junior, où l'IA devient un tiers de la relation pédagogique, le senior montre non seulement comment il réalise une tâche, mais aussi comment il dialogue avec l'outil, le corrige et le contredit. Enfin, il s'agit d'intégrer,

dans l'évaluation des managers, des critères explicites de qualité de transmission, portant sur le nombre de juniors effectivement formés, la progression de leurs compétences et leur capacité à expliciter leurs propres raisonnements.

Une telle approche rejoint, paradoxalement, certaines analyses économiques. Si l'on veut éviter que l'IA ne creuse des fractures générationnelles durables, entre travailleurs bien installés et outsiders n'ayant jamais eu accès à l'expérience, il faut considérer la formation des débutants comme un investissement collectif, et non comme un coût à réduire grâce à l'automatisation.

Le "droit à l'inexpérience" prend alors une dimension politique : il ne s'agit pas de protéger une supposée fragilité de la jeunesse, mais de garantir à chaque nouvelle cohorte la possibilité d'entrer réellement dans les métiers, d'y faire ses preuves, d'y construire une identité professionnelle, plutôt que d'être cantonnée à des positions périphériques de supervision nominale de systèmes incompris.

C. Sobriété numérique et écologie de l'esprit

Enfin, la troisième et dernière valeur est la responsabilité globale, qui relie éthique professionnelle et limites planétaires. L'IA n'est pas immatérielle. L'entraînement d'un grand modèle comme GPT-3 a pu consommer jusqu'à 700 000 litres d'eau douce pour le seul refroidissement de l'infrastructure, tandis que les data centers américains voient leur consommation annuelle d'eau passer de 21,2 à 66 milliards de litres en moins de dix ans. Des analyses récentes estiment qu'un centre de données typique peut utiliser chaque jour jusqu'à 5 millions de gallons d'eau, soit l'équivalent d'une ville de dizaines de milliers d'habitants.

Dans ces conditions, interroger l'usage de l'IA n'est pas seulement une question d'efficacité, mais aussi de sobriété. Est-il réellement pertinent, sur le plan éthique, de mobiliser des ressources énergétiques et hydriques considérables pour résumer une note de deux pages qu'un junior aurait pu lire en dix minutes ? À l'échelle d'un cabinet ou d'une grande entreprise, la multiplication de ces micro-usages a des effets macro sur l'empreinte environnementale.

Défendre ce droit, c'est aussi défendre une écologie de l'esprit. Accepter que tout ne soit pas instantané, que la lenteur de la lecture intégrale, de l'analyse manuelle, de la discussion en équipe, ait une valeur en soi : celle de ménager des temps de recul, de rumination, de débat. C'est préférer, dans certains cas, la créativité renouvelable de l'intelligence humaine à la voracité énergétique de l'intelligence artificielle.

Dans cette perspective, l'architecte des systèmes d'information de demain ne peut plus séparer les ressources cognitives (temps d'apprentissage, attention humaine) et les ressources planétaires (eau, énergie, terres rares). Une éthique complète doit articuler les deux, ne pas automatiser ce qui détruit inutilement de la compétence et de la ressource.

Conclusion

La transformation de nos métiers par l'intelligence artificielle n'est pas une fatalité aveugle ; c'est une succession de choix techniques, économiques et politiques. À court terme, il est tentant de laisser l'IA automatiser les tâches d'entrée de carrière, de réduire les effectifs juniors, de concentrer la valeur ajoutée entre les mains d'experts augmentés. Ce choix promet des gains de productivité, mais il comporte trois coûts cachés : une rupture de la transmission des savoirs, une opacité croissante des décisions et une aggravation de l'empreinte environnementale des activités immatérielles.

Un autre chemin est possible. Il consiste à assumer pleinement l'IA comme outil d'augmentation, et non de substitution : accroissement de la capacité de recherche, de simulation, d'exploration, mais adossée à une conscience accrue de la responsabilité humaine. Dans ce cadre, le droit à l'inexpérience devient un principe structurant en étant un droit pour chaque futur professionnel, de disposer d'un temps et d'un espace pour apprendre par la pratique, pour se tromper à faible enjeu, pour comprendre la complexité du réel avant de prétendre l'automatiser.

Je ne pense pas être celui qui, demain, reconcera à l'IA, mais celui qui refuse d'en faire le prétexte d'une démission de l'intelligence humaine. Je m'efforcerai d'organiser des organisations où la machine n'étouffe pas le geste, où l'algorithme n'efface pas le jugement, où la recherche d'efficacité n'écrase ni la formation des plus jeunes, ni les limites écologiques.

Préserver, au cœur même de la révolution numérique, un espace pour l'inexpérience assumée, la lenteur formatrice et la transmission patiente, ce n'est pas être nostalgique. C'est au contraire la condition pour que l'IA ne nous conduise pas en pilotage automatique vers un futur appauvri, mais devienne l'alliée d'une humanité plus lucide, plus responsable et plus consciente de ce qu'elle fait lorsqu'elle décide.