Guide RH



Transformer sans épuiser

Le guide RH pour une IA qui protège la santé mentale

MOKA.CARE

Préambule

Les salariés n'ont pas attendu

L'IA est déjà dans le quotidien des équipes. Le cadre, lui, reste à construire.

1 salarié sur 6 a déjà utilisé l'IA pour prendre soin de sa santé mentale. C'est le constat de la Grande Enquête 2026 sur la santé mentale au travail (Moka.Care × BCG × GHU Paris, réalisée par l'Ifop).

Le phénomène est mondial : selon *Harvard Business Review*, le soutien psychologique et la compagnie sont **le premier usage de l'IA générative, pour la deuxième année consécutive.**

- **48%** des salariés estiment que leur entreprise a une vision claire de ses évolutions en matière d'IA.
- **36%** des salariés qui utilisent l'IA y voient une menace pour leur emploi.
- **17%** des salariés ont déjà eu recours à un chatbot ou à un compagnon IA pour leur santé mentale.

C'est tout l'enjeu de ce guide. L'IA n'est ni intrinsèquement bonne ou mauvaise pour la santé mentale : **ce qui compte, c'est la façon dont elle est déployée, perçue et utilisée.** Si elle peut libérer du temps pour les missions à forte valeur ajoutée en retirant les tâches répétitives, elle peut aussi créer de nouvelles pénibilités, encore mal identifiées par les organisations.

Ce guide s'adresse aux équipes RH. Il rassemble des données fiables, l'expertise clinique de nos psychologues, le retour d'expérience d'entreprises clientes et des outils prêts à l'emploi. **Objectif : vous aider à transformer sans épuiser.**

Sommaire

01 L'état des lieux en 2026 : une même technologie, deux trajectoires

Deux trajectoires possibles 05
Trois conditions pour limiter les risques psychosociaux 06
Un triple enjeu pour les RH 06

02 Les nouvelles formes de risques à mettre sur le radar RPS

Quatre formes de risques émergentes 07
L'IA au prisme des six facteurs de RPS 09

03 Quand l'IA devient le premier confident

Ce que disent les salariés 10
Pourquoi cela ne remplace pas un soin 11
Un relai, pas un substitut 13

04 Le cadre réglementaire pour déployer l'IA en entreprise

Ce que disent le droit français et l'AI Act 14
Checklist : ce qu'un DRH doit avoir fait 16
Grille : 5 critères pour évaluer un outil d'IA 16

05 Étude de cas : l'adoption de l'IA chez Qonto

Le défi 17
L'approche : quatre étapes en quatre ans 17
Ce que ça a changé 18
Ce qui a fait la différence 18

06 La boîte à outils

Outil 1 : le quadrant magique 19
Outil 2 : le cercle de contrôle 20
Outils 3 et 4 : les trois garde-fous et la trame d'une charte d'usage 21

Conclusion 22

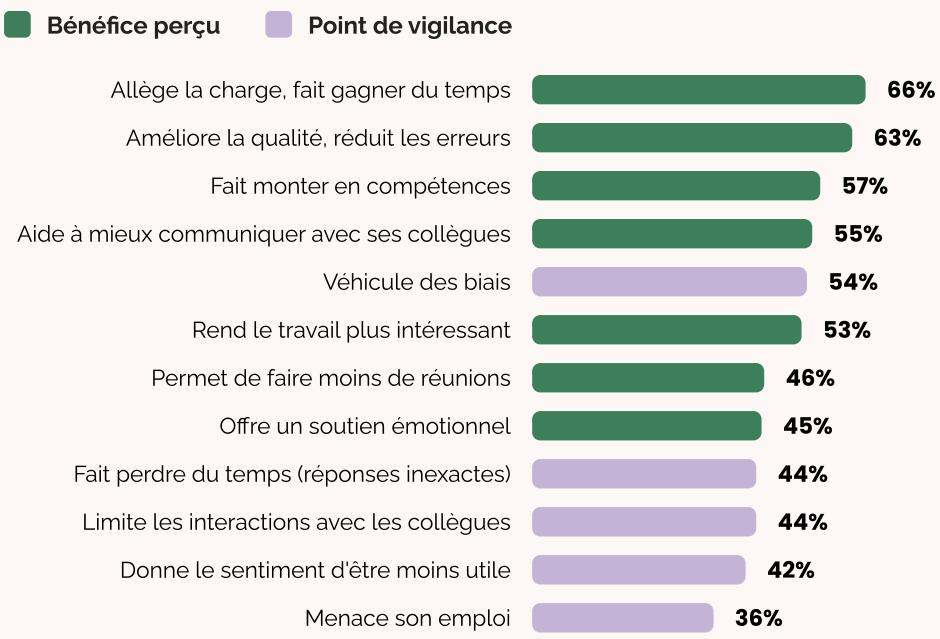
Sunny : l'IA pour y voir plus clair 23

L'état des lieux en 2026 : une même technologie, deux trajectoires

Une IA déjà installée dans le travail

69% des salariés utilisent l'IA dans leur travail, dont 41% souvent. Ils la voient d'abord comme un outil d'efficacité. Mais une part importante en ressent déjà le coût humain.

2 utilisateurs sur 3 y gagnent du temps ; 4 sur 10 y perdent du lien



Source : Grande Enquête sur la santé mentale au travail 2026 (Moka.Care × BCG × GHU Paris, Ifop, 2 000 salariés).
Base : salariés utilisant l'IA au travail.

Ces chiffres dessinent une IA ambivalente. Elle peut **alléger** le travail, ou servir de **stratégie de contournement** face à un contexte exigeant : on demande à l'outil ce qu'on n'ose plus demander à son manager ou à ses collègues.

Deux trajectoires possibles

La recherche le confirme : la même technologie peut protéger ou user, selon la façon dont elle est déployée (étude BCG × *Harvard Business Review*, 2026).

Quand l'IA retire les tâches répétitives

−15%

de burn-out observé.

Le temps libéré est réinvesti dans les tâches à forte valeur.

Quand l'usage devient intensif, sans cadre

14%

des utilisateurs rapportent une fatigue cognitive aiguë (« AI brain fry »).

+39% d'erreurs majeures et **+33%** de fatigue décisionnelle.

Définition : le « brain fry »

Une fatigue mentale causée par un usage ou une supervision excessive des outils d'IA, au-delà de nos capacités cognitives. Le terme vient d'une étude BCG × Harvard Business Review publiée en mars 2026, menée auprès de 1 488 salariés américains. Ses coûts : plus d'erreurs, de fatigue décisionnelle et d'intentions de départ.

Pourquoi ? Notre mémoire de travail traite environ quatre informations à la fois. Et nous avons tendance à valider ce que produit une machine sans le vérifier : c'est le **biais d'automatisation.**



Trois conditions qui permettent de limiter les risques psychosociaux

Les travaux en psychologie du travail (Karasek et Theorell, INRS, ANACT) convergent : les effets de l'IA sur la santé mentale dépendent moins de l'outil que de **trois conditions de déploiement.**

Maîtrise

Comprendre l'outil, être associé à son déploiement, pouvoir s'exprimer.

Vigilance : Le sentiment de perdre le contrôle.

Autonomie

Garder la main sur son rythme, ses méthodes, ses priorités.

Vigilance : Une cadence ou un contrôle dictés par l'outil.

Sécurité

Se sentir en sécurité dans son emploi et voir des perspectives.

Vigilance : La peur d'être remplacé.

Un triple enjeu pour les RH

Notre Grande Enquête fait ressortir trois chantiers de conduite du changement :

48%

Accompagner

2 salariés sur 3 comprennent l'intérêt de l'IA et sont motivés à l'adopter, mais seuls 48% trouvent claire la vision de leur entreprise.

36%

Rassurer

des utilisateurs voient l'IA comme une menace pour leur emploi.

63% / 26%

Inclure

63% des utilisateurs réguliers sont des cadres, contre 26% d'ouvriers. Sans action, l'IA creusera l'écart entre ceux qui montent en compétences et ceux qui la subissent.

02 Les nouvelles formes de risques à mettre sur le radar RPS

L'IA ne fait pas disparaître la charge de travail : **elle la déplace.** Moins de tâches manuelles, mais plus de sollicitations cognitives, de vérification et d'arbitrage. Nos psychologues voient déjà arriver en consultation des pénibilités qui n'ont pas encore de case dans les DUERP.

Quatre formes de risques émergentes

1 - L'érosion du sens et de la compétence, par le brain fry et l'hypervigilance de supervision

Quand l'IA fait le cœur du métier, le rapport à la maîtrise s'effrite. **42% des utilisateurs** ont déjà le sentiment d'être moins utiles dans leur travail.

> **« On passe d'une logique de faire à une logique de vérification en continu de ce que produisent les agents. Mener une tâche jusqu'au bout procure une satisfaction liée au circuit de la récompense. Relire le travail d'un agent prive de ce « geste complet » : on corrige, mais on n'a pas le sentiment d'avoir produit. »**
>
> Margaux Tancrède
> Psychologue référente Moka.Care



2 - L'accélération invisible

Le temps gagné devient le nouveau standard. Les temps morts, les respirations entre deux actions, s'effacent. Les micro-pauses que la tâche offrait disparaissent : le cerveau ne décroche plus et se fatigue.

Une étude de terrain de chercheuses de Berkeley Haas (Ranganathan et Ye, Harvard Business Review, février 2026), qui ont suivi 200 salariés pendant huit mois, l'a observé : **avec l'IA, le travail ne s'allège pas, il s'intensifie.** L'attention passe sans cesse d'une tâche à l'autre, on revérifie les résultats de l'outil, et les tâches commencées mais jamais terminées s'accumulent.

> **« On perd cet effet de micro-pause cognitive que nous permettait la tâche simple, qu'on délègue maintenant à l'IA. »**
>
> Margaux Tancrède
> Psychologue référente Moka.Care 

3 - La honte et le shadow AI

Une partie des usages se fait en cachette : on utilise l'IA sans le dire, parfois avec des outils non autorisés. Ce « shadow AI » naît souvent de la honte, celle de passer pour moins compétent ou de « tricher ». Le philosophe Günther Anders parlait dès 1956 de **« honte prométhéenne »** : le malaise de l'humain qui se compare à la perfection de ses propres machines.

Ses effets sont concrets : chacun reste seul avec ses doutes, les bonnes pratiques ne circulent pas, et des données sont confiées à des outils que l'entreprise ne maîtrise pas. **Le levier, c'est la sécurité psychologique :** pouvoir dire « j'ai utilisé l'IA », « je ne sais pas » ou « peux-tu m'aider ? » sans risque.

> **« On a de plus en plus de personnes dans ce qu'on appelle le shadow AI, qui est finalement une manifestation d'une forme de honte face à l'utilisation de l'IA, puisqu'on délègue à l'IA des tâches qu'on aurait faites auparavant. »**
>
> Margaux Tancrède
> Psychologue référente Moka.Care 

4 - L'insécurité et l'inégalité d'accès

36% des salariés qui utilisent l'IA y voient une menace pour leur emploi. Cette peur se nourrit surtout d'incertitude : ne pas savoir ce que deviendra son poste use souvent plus qu'une mauvaise nouvelle claire.

Elle se traduit par une anxiété d'anticipation (« serai-je obsolète dans un an ? ») et une comparaison permanente avec la machine. Cette peur n'est pas irrationnelle, dans un contexte économique tendu. **La reconnaître comme légitime est la première étape pour la réduire.**

> **« Cette peur du remplacement devient un stresseur en soi, même sans aucun licenciement réel. On va risquer de creuser encore plus l'écart entre ceux qui montent en compétences grâce à l'IA et ceux qui la subissent. »**
>
> Margaux Tancrède
> Psychologue référente Moka.Care 

L'IA au prisme des six facteurs de RPS

Le rapport Gollac (2011) définit six familles de facteurs de risques psychosociaux. L'IA agit sur chacune, dans un sens ou dans l'autre.

Facteur de RPS	Ce que l'IA peut apporter	Ce qui appelle la vigilance	Le réflexe RH
Intensité et temps de travail	Moins de tâches chronophages et répétitives	Rythme qui s'accélère, surcharge informationnelle, frontières pro/perso qui s'effacent	Protéger le temps gagné pour qu'il ne soit pas réabsorbé
Exigences émotionnelles	Un appui pour préparer un échange difficile	Moins de contact humain, surveillance émotionnelle	Garder un relais humain obligatoire dans tout dispositif d'écoute
Autonomie	Aide à la décision, plus d'efficacité et de pouvoir d'agir sur des tâches variées	Dépendance, perte de recul critique, processus rigidifiés	Poser la règle « l'IA conseille, l'humain décide »
Rapports sociaux	Communication facilitée, feedback mieux formulé	Isolement, échanges informels en baisse, signaux faibles invisibles. 44% des utilisateurs disent que l'IA limite leurs interactions avec leurs collègues	Préserver les rituels d'équipe et les temps en présentiel, sans écrans : la meilleure parade à la « technoférence »
Conflits de valeurs	Recentrage sur les missions qui ont du sens	Utilité questionnée, biais algorithmiques, tensions éthiques	Ouvrir des espaces de délibération sur les usages
Insécurité de la situation de travail	Nouveaux métiers, nouvelles compétences	Peur du déclassement et de l'obsolescence	Donner de la visibilité sur les trajectoires et les métiers

Définition : la « technoférence »

Ce terme, forgé par les chercheurs Brandon McDaniel et Sarah Coyne (2016), désigne les interruptions d'une interaction humaine par un écran : un regard sur son téléphone en réunion, une notification qui coupe une conversation, le réflexe de demander à l'IA plutôt qu'à son collègue. Répétées, ces micro-coupures appauvrissent la qualité du lien et le sentiment d'être écouté.

L'accélération n'est pas une fatalité : les gains d'efficacité ne deviennent vertueux que s'ils sont réinvestis dans la qualité, la coopération et la récupération.

03 Quand l'IA devient le premier confident

Depuis 2025, le premier usage de l'IA générative n'est ni la rédaction ni le code, mais **le soutien thérapeutique et la compagnie** (*Harvard Business Review*). Le monde du travail n'y échappe pas.

Ce que disent les salariés

17%

des salariés ont déjà utilisé un chatbot ou un compagnon IA pour améliorer leur santé mentale. Presque autant que ceux qui ont consulté un psychiatre (20%) ou un thérapeute (21%).

45%

des utilisateurs y trouvent un soutien émotionnel dans des situations professionnelles difficiles.

55%

des utilisateurs y trouvent une aide pour mieux communiquer avec leurs collègues.

39%

des salariés pensent que l'IA peut apporter un soutien aussi efficace qu'un psychologue. Il est donc important d'expliciter les limites du soutien par une machine, et de cadrer son usage.

Source : Grande Enquête sur la santé mentale au travail 2026, Ifop pour Moka.Care, BCG et GHU Paris psychiatrie & neurosciences.

Pourquoi on s'y confie

L'IA coche beaucoup de cases. Elle est **disponible** à toute heure, **gratuite**, **immédiate**. Surtout, elle ne juge pas : on ose y déposer une frustration ou un doute sans craindre de conséquence sur sa carrière.

Cet engouement en dit aussi long sur le regard porté sur la santé mentale au travail. La stigmatisation se durcit : **29% des salariés pensent que consulter un psychologue est un aveu d'échec (+12 points en un an)**. Se confier à une IA, c'est aussi éviter le regard de l'autre.

Pour les RH, la réponse n'est donc pas de surveiller ou d'interdire ces usages, mais de déstigmatiser : en parler ouvertement, valoriser des témoignages et des rôles modèles, et rendre l'accès à un professionnel aussi simple que l'ouverture d'un chatbot.

Utilisée ponctuellement, l'intelligence artificielle peut jouer un vrai rôle de **sas émotionnel** : mettre des mots sur ce qu'on ressent, prendre du recul sur un conflit, préparer une conversation délicate pour arriver plus posé face à son manager.

Pourquoi cela ne remplace pas un soin

1. **Disponibilité n'est pas soin.**
   Même entraîné à des techniques de thérapie, un chatbot ne remplace pas un humain : fausse empathie, crises mal gérées, croyances négatives renforcées, sans responsabilité professionnelle (Brown University, 2025).

2. **Une validation sans confrontation.**
   Ces outils sont conçus pour être soutenants et éviter la contradiction. Les chercheurs parlent de **complaisance** (*sycophancy*) : les modèles tendent à valider ce que dit l'utilisateur plutôt qu'à le contredire.

   Ce biais est renforcé par l'**effet ELIZA**, observé dès 1966 avec l'un des premiers chatbots : on se confie à une machine comme à une personne, et on lui prête une compréhension qu'elle n'a pas.

> **« À moins d'y être invités, ils ne remettront pas en question nos distorsions cognitives. Un thérapeute construit d'abord l'alliance pour pouvoir ensuite challenger nos schémas. »**

Margaux Tancrède
Psychologue référente Moka.Care



3 Le risque de pseudo-intimité.

Une étude d'OpenAI et du MIT montre qu'un usage quotidien plus intense est associé à plus de solitude, plus de dépendance émotionnelle et moins de socialisation.

> **« L'IA agit comme un « fast-food relationnel », comme le décrit Baptiste Détombe : elle nourrit sur le moment, mais appauvrit sur le long terme, faute de la réciprocité qui fait la valeur d'une vraie relation. L'attachement est bien réel : en août 2025, quand OpenAI a remplacé l'ancienne version de ChatGPT, de nombreux utilisateurs ont dit avoir l'impression de « perdre un proche », au point que l'entreprise a dû la rétablir. »**
>
> Margaux Tancrède
> Psychologue référente Moka.Care 

4 Des situations critiques mal repérées.

Les IA généralistes ne sont pas conçues pour détecter une détresse importante ou un risque suicidaire.

5 Des données sensibles mal protégées.

Pas de secret professionnel, et des conversations intimes stockées hors d'Europe pour les principaux chatbots grand public.



Le risque pour l'organisation : des signaux faibles qui disparaissent

> « Le risque n'est pas tant que les salariés utilisent l'IA, mais qu'elle devienne leur interlocuteur principal face aux difficultés. »

Margaux Tancrède
Psychologue référente Moka.Care



L'anthropologue **Marcel Mauss** l'a montré : demander un service crée une petite dette, et donc du lien. En posant à l'IA la question qu'on aurait posée à un collègue, on perd ces occasions d'entraide, celles où les difficultés de chacun se voient. **Si les tensions ne s'expriment plus dans l'équipe, managers et collègues passent à côté des situations qui demandent d'agir.**

La distinction à retenir : un relai, pas un substitut

	L'IA comme relai (bon allié)	L'IA comme substitut (mauvais allié)
Ce que c'est	Un soutien temporaire qui renforce vos capacités, puis s'efface	Une dépendance qui atrophie la régulation intérieure
Exemple	Préparer une conversation difficile avec son manager	Consulter l'IA pour ne plus jamais avoir cette conversation, éviter la situation ou se faire valider son point de vue
Ce que ça produit	Plus d'échanges humains, mieux préparés	Moins d'échanges humains, des difficultés invisibles

La différence ne tient pas à la technologie, mais à l'usage et au design de l'outil.

04 Le cadre réglementaire pour déployer l'IA en entreprise

Des obligations existent pour inviter les employeurs à prendre en compte les RPS dans leur stratégie de déploiement de l'IA.

Ce que dit le droit français

- **Prévenir les risques pour la santé physique et mentale** : L'employeur doit évaluer et prévenir les risques induits par un nouvel outil, y compris psychosociaux. *(Code du travail, art. L4121-1 et L4121-2)*
- **Tenir à jour le DUERP** : L'évaluation des risques doit être mise à jour lors de tout aménagement important des conditions de travail, ce qu'est souvent le déploiement d'un outil d'IA. *(Code du travail, art. R4121-1 et R4121-2)*
- **Consulter le CSE** : Dans les entreprises de 50 salariés et plus, le CSE doit être consulté avant l'introduction de nouvelles technologies. Des déploiements d'IA ont déjà été suspendus en justice faute de consultation. *(Code du travail, art. L2312-8)*
- **Informer les salariés** : Aucune donnée personnelle ne peut être collectée par un dispositif dont le salarié n'a pas été informé au préalable. *(Code du travail, art. L1222-4)*
- **Garantir le droit à la déconnexion** : La disponibilité attendue doit être encadrée, y compris les sollicitations générées par des outils automatisés. *(Code du travail, art. L2242-17)*
- **Protéger les données** : Tout outil qui surveille ou évalue les salariés doit faire l'objet d'une analyse d'impact (AIPD). *(RGPD, recommandations de la CNIL)*



Ce que change le règlement européen sur l'IA (AI Act)

Depuis février 2025

Former à l'IA

Les entreprises qui utilisent des systèmes d'IA doivent assurer un niveau suffisant de « maîtrise de l'IA » à leurs équipes (article 4). **Former à l'usage critique devient donc un levier clé.**

Depuis février 2025

Pas de reconnaissance des émotions au travail

Les systèmes qui déduisent les émotions des salariés à partir de données biométriques (voix, visage) sont interdits sur le lieu de travail, sauf raisons médicales ou de sécurité (article 5, lignes directrices de la Commission européenne, février 2025). L'analyse émotionnelle de textes écrits par les salariés n'est pas interdite, mais elle reste encadrée : information préalable (Code du travail, art. L1222-4), RGPD et recommandations de la CNIL.

À partir du 2 décembre 2027

Les systèmes « à haut risque » en RH

Recrutement, décisions de promotion ou de rupture, répartition des tâches, évaluation et surveillance des performances : ces usages seront soumis à des obligations renforcées (contrôle humain, information des salariés et de leurs représentants). L'échéance initiale du 2 août 2026 a été reportée au 2 décembre 2027 par l'omnibus numérique européen, publié au Journal officiel de l'UE en juillet 2026.

Bon à savoir

Ces repères ne remplacent pas un avis juridique : faites valider votre démarche par votre direction juridique.

Fiche pratique

Checklist : ce qu'un DRH doit avoir fait

Neuf actions pour déployer l'IA en conformité avec vos obligations, et en protégeant la santé mentale de vos équipes.

- [ ] Cartographier les outils d'IA utilisés dans l'entreprise, y compris ceux adoptés spontanément par les équipes
- [ ] Intégrer les risques liés à l'IA (charge cognitive, hypervigilance, insécurité, isolement) dans le DUERP
- [ ] Informer et consulter le CSE avant chaque déploiement significatif
- [ ] Informer les salariés des outils qui traitent leurs données, et de leurs finalités
- [ ] Lancer un plan de formation à la maîtrise de l'IA, avec un volet usage critique
- [ ] Vérifier qu'aucun outil ne déduit les émotions des salariés
- [ ] Identifier les usages RH « à haut risque » et y garantir un contrôle humain
- [ ] Actualiser l'accord ou la charte sur le droit à la déconnexion
- [ ] Adopter une charte d'usage de l'IA co-construite avec les représentants du personnel

Grille : 5 critères pour évaluer un outil d'IA en santé mentale

Avant de recommander ou de déployer un outil d'IA à vocation émotionnelle, posez ces cinq questions, pensées par le comité scientifique de Moka.Care.

Critère	La question à poser au fournisseur	Signal d'alerte
1. Contenus validés	Sur quelles sources se fondent les réponses ? Qui les a validées ?	**Un modèle généraliste entraîné sur le web, sans comité scientifique**
2. Redirection vers l'humain	L'outil oriente-t-il vers un professionnel dès qu'un sujet nécessite d'être creusé ?	**Un outil conçu pour maximiser le temps passé en conversation**
3. Gestion des situations de crise	Que se passe-t-il si quelqu'un exprime des idées noires ?	**Pas de redirection automatique vers le 3114 ou les urgences**
4. Confidentialité et souveraineté	Où sont hébergées les données ? Servent-elles à entraîner le modèle ? L'employeur y a-t-il accès ?	**Données hors UE, réutilisées pour l'entraînement, ou accessibles à l'employeur**
5. Posture déontologique	L'outil refuse-t-il le diagnostic et la prescription ? Dit-il clairement qu'il ne remplace pas un suivi ?	**Un outil qui se présente comme un « psy » ou un « thérapeute »**

05 Étude de cas : l'IA chez Qonto

Le défi

L'IA générative touche toutes les équipes de Qonto, pas seulement la tech, soit 1 600 collaborateurs dont 75 dans l'équipe RH. Pour l'équipe RH, l'enjeu n'était donc pas de déployer un outil, mais de **créer les conditions pour que chacun apprenne en continu, sans pression ni peur d'être remplacé.**

> « « L'IA n'est pas une solution magique. Les collaborateurs doivent être acteurs de cette transformation, pas spectateurs. Elle ne doit pas être imposée, mais adoptée. ». »

Olivia Mella
Learning & Knowledge Manager, Qonto



L'approche : quatre étapes en quatre ans

Fil rouge : les équipes co-construisent leurs usages, l'IA n'est jamais imposée.

2023 Étape 1

Découvrir

Le message : « Allez découvrir, jouez avec. » Aucun objectif de productivité. Un ambassadeur IA dans chaque équipe pour rassurer et partager les bonnes pratiques dans les rituels.

2024 Étape 2

Cadrer

Définir les attentes, poser des règles claires sur la sécurité de l'information (ce qu'on peut, ou non, confier à un outil) et intégrer une formation de base à l'onboarding. En parallèle, travailler l'esprit critique : Olivier Sibony, professeur à HEC, est intervenu devant tous les salariés pour interroger ce qu'est une « bonne » utilisation de l'IA.

2025 Étape 3

Appliquer

Intégrer l'IA dans les outils du quotidien plutôt que d'en faire une couche en plus. Les équipes créent leurs propres agents métier, comme le service client avec un agent qui répond aux premières questions des clients.

2026 Étape 4

Accompagner

Mettre l'IA au service des managers : un agent « coach » sert de bac à sable pour s'entraîner aux conversations difficiles (refus de promotion, conflit, changement d'équipe), sans risque ni jugement.

Ce que ça a changé

Pour le recrutement

C'est l'équipe la plus avancée : environ **5 heures par semaine** gagnées sur les tâches administratives, et des recruteurs plus présents pendant les entretiens.

Pour les équipes opérationnelles

Moins de temps sur les tâches répétitives, plus de temps pour les cas complexes.

Pour les données People

Les enquêtes d'engagement sont analysées en quelques minutes au lieu de plusieurs heures, ce qui permet de repérer plus vite les signaux faibles.

Pour le climat au travail

Comme les équipes sont pro-actives dans le changement, la peur du remplacement recule. « Je vais être remplacé » devient « je vais me concentrer sur ce qui compte vraiment ».

> **Un point d'honnêteté : la charge globale n'a pas encore baissé.**
>
> « Le temps que prennent la formation, l'acculturation et surtout la définition des standards fait qu'on n'est pas encore dans un vrai gain de temps global. On est encore dans une phase d'investissement, plus que de rendement. »
>
> Olivia Mella
> Learning & Knowledge Manager, Qonto



Ce qui a fait la différence

1. **Une adoption par le bas.** Ce sont les salariés qui ont lancé le mouvement, et les plus grands utilisateurs se trouvent aussi en RH, au juridique, en finance ou aux opérations.
2. **Des standards écrits avant d'automatiser.** Pour outiller les managers, l'équipe a dû définir ce qu'est un bon manager chez Qonto. Ce travail ne se délègue pas à l'IA.
3. **Un accompagnement continu.** Les cas d'usage sont centralisés et des permanences (office hours) accueillent les questions de chacun.
4. **Une limite claire sur le soutien émotionnel.** L'IA peut servir de sas en fin de journée, mais l'équipe sensibilise ses salariés à ses limites et oriente vers des professionnels, notamment via Moka.Care.

À retenir pour vos équipes

1. Commencez par la curiosité, pas par les objectifs de productivité.
2. Faites construire les usages par les équipes qui les vivront.
3. Soyez transparents sur les gains réels : la conduite du changement prend du temps.
4. Investissez dans les managers. Le management est le levier n°1 de réduction des RPS dans notre Grande Enquête, mais **seuls 15% des salariés** déclarent que leurs managers ont été formés à la prévention des RPS.

06

La boîte à outils

Quatre outils prêts à l'emploi, testés dans les conférences et ateliers animés par les psychologues de Moka.Care en entreprise.

Outil 1 : le quadrant magique

En équipe · 30 à 45 minutes · Inspiré de la démarche appréciative

l'équipe se projette dans un futur désiré en s'appuyant sur les ressources de son passé, plutôt que de rester bloquée sur ce qui a été difficile ou sur ce qu'elle redoute face à l'IA.

	← Passé	Futur →
Contenu positif	**4 · Ressources** Ce qui a fonctionné, nos forces, les appuis disponibles.	**3 · Futur désiré** Ce que l'on souhaite voir advenir, concrètement.
Contenu négatif	**1 · Passé problématique** Ce qui a été difficile dans le changement.	**2 · Futur redouté** Ce que l'on craint si rien ne change.

1. Partir du passé problématique : ce qui a été difficile avec l'arrivée de l'IA.
2. Nommer le futur redouté : ce que l'on craint si rien ne change.
3. Décrire le futur désiré : « Dans un an, à quoi ressemble une semaine réussie avec l'IA dans notre équipe ? »
4. Identifier les ressources : ce qui a déjà fonctionné, nos forces, nos appuis.
5. Trouver un premier petit pas possible à mettre en place dès demain pour aller dans le sens de ce futur désiré.

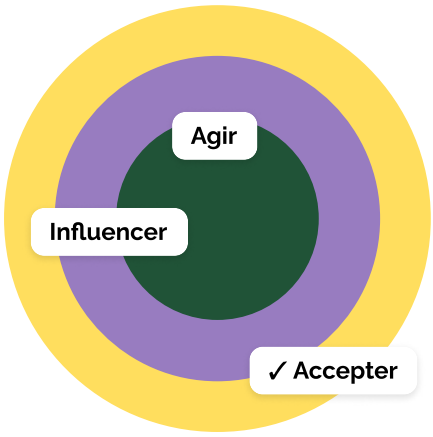
Exemple : « Un outil d'IA vient d'être déployé dans mon équipe. » 1 : un déploiement rapide, peu expliqué. 2 : des collaborateurs qui se sentent dépassés. 3 : une équipe qui gagne du temps pour ce qui compte. 4 : notre habitude de partager nos pratiques, un collègue déjà à l'aise. 5 : un point de 15 minutes chaque semaine pour partager une astuce.

Outil 2 : le cercle de contrôle

En équipe · 30 minutes

La question de départ

« Face à l'arrivée de l'IA, sur quoi pouvons-nous agir pour préserver la qualité de notre travail, notre autonomie et notre santé mentale ? »



Cercle de contrôle

Ce que l'on maîtrise → on agit

Nos usages, nos règles d'équipe, nos plages « sans IA »

Cercle d'influence

Ce sur quoi l'on peut influer → on propose

Le choix des outils, la charte d'usage, la formation

Cercle de préoccupation

Ce qui nous échappe → on accepte

Le rythme des innovations, l'évolution des métiers

1. Lister les sujets de préoccupation.
2. Les répartir en trois zones : ce que l'on maîtrise, ce sur quoi l'on peut influer, ce qui nous échappe.
3. Transformer les deux premières zones en actions concrètes.

Objectif : passer d'une inquiétude diffuse à une marge de manœuvre collective.



Outil 3 : les trois garde-fous à poser dès maintenant

- **Instaurer des plages « sans IA »** : pour préserver l'introspection, l'apprentissage et le lien humain.
- **Former à l'usage critique de l'IA** : pas seulement à l'usage tout court.
- **Ne jamais indexer la performance sur le volume d'IA** : mesurer au nombre de requêtes ou de tokens, c'est le meilleur moyen de fabriquer du brain fry.

Outil 4 : la trame d'une charte d'usage de l'IA

Sept rubriques pour poser des règles du jeu claires, à co-construire avec les représentants du personnel.

1. **Finalités**
   Pourquoi l'entreprise déploie l'IA, et ce qu'elle ne fera pas avec (surveillance, évaluation automatisée).
2. **Tâches**
   Ce qui peut être délégué, ce qui reste humain, ce qui demande une validation.
3. **Données**
   Ce qu'on peut et ne peut pas saisir dans un outil.
4. **Rythme**
   Délais de réponse raisonnables, droit à la déconnexion, plages sans IA.
5. **Responsabilité**
   « L'IA conseille, l'humain décide », et la vérification systématique des résultats.
6. **Soutien**
   À qui s'adresser en cas de doute, d'inconfort ou de difficulté.
7. **Revue**
   La date et le format de la prochaine mise à jour, avec le CSE.

Conclusion

Ni tout-automatisé, ni tout-manuel

L'IA ne décidera pas seule de son effet sur la santé mentale de vos équipes. **Ce sont vos choix de déploiement qui le feront :** le cadre posé, le temps gagné protégé, les managers formés, les salariés associés.

Le modèle qui fonctionne est hybride. Il alterne des séquences assistées (efficacité, structuration) et des séquences sans IA (apprentissage, réflexion, lien), avec des règles d'usage explicites. **C'est ainsi que l'IA devient un levier de performance durable, et non un nouveau facteur de risque.**

Votre plus petit pas possible cette semaine ?

- → Une plage sans IA dans l'agenda
- → Le quadrant magique en réunion d'équipe
- → Une première ligne sur l'IA dans votre DUERP

Pour aller plus loin avec Moka.Care

- **Diagnostic RPS et plan d'action** : identifier les risques liés à vos transformations, dont l'IA, et prioriser les actions.
- **Talk « IA et santé mentale : garder la main face aux transformations du travail »** : une heure avec un psychologue du travail pour vos équipes ou vos managers.
- **Accompagnement individuel** : psychologues, coachs et thérapeutes, ligne d'écoute 24h/24, et Sunny pour le soutien du quotidien.

Le compagnon IA de Moka.Care

Sunny : l'IA pour y voir plus clair

Chez Moka.Care, l'IA prolonge notre expertise humaine, elle ne la remplace pas. C'est le principe qui guide **Sunny**, le compagnon IA intégré à l'application Moka.Care et disponible pour tous les collaborateurs de nos entreprises clientes.

Développer le pouvoir d'agir

Des conseils pour aborder une situation avec un œil neuf et passer à l'action rapidement.

Mieux communiquer

Des formulations pour s'exprimer avec justesse et apaiser une discussion qui pourrait s'envenimer.

Renforcer la prévention

Une orientation vers des contenus et des praticiens pour aller plus loin et rediriger vers l'aide adaptée.

Pour les managers, Sunny joue le rôle d'un coach : il aide à structurer sa pensée, affiner sa formulation et anticiper les réactions, sans jamais faire à leur place.

Sunny au crible des 5 critères définis par les psychologues de Moka.Care

- **Contenus validés :** Ses réponses s'appuient sur les 800+ ressources de la bibliothèque Moka.Care, co-conçues avec des psychologues et des coachs certifiés et validées par notre comité éthique et scientifique.
- **Redirection vers l'humain :** Il oriente vers des contenus et des praticiens Moka.Care dès qu'un sujet mérite d'être approfondi.
- **Gestion des situations de crise :** En cas d'idées noires ou violentes, il redirige immédiatement vers le 15, le 112, le 114 et le 3114.
- **Confidentialité et souveraineté :** Modèle Mistral AI hébergé en Europe (ISO 27001, HDS, RGPD) ; aucune donnée utilisée pour entraîner le modèle, l'employeur n'a jamais accès à l'identité des utilisateurs.
- **Posture déontologique :** Il ne se présente jamais comme un psychologue, ne pose pas de diagnostic et affiche clairement qu'il ne remplace pas un suivi thérapeutique.

Sunny apporte une aide ponctuelle sur des situations précises, en invitant à l'action. Il ne remplace ni le psychologue ou le coach qui créent un lien sur plusieurs séances, ni le psychiatre qui pose un diagnostic, ni les proches qui connaissent notre histoire.

MOKA.CARE

Nous construisons des organisations sereines

Moka.Care est l'entreprise leader en santé mentale au travail en France.

Nous sommes spécialisés dans la prévention des risques psychosociaux et l'accompagnement humain des transformations et des crises.



Un accompagnement complet à tous les niveaux de prévention

Prévenir les risques au niveau individuel et collectif

- Sessions individuelles avec des psychologues, coachs et thérapeutes
- Appels d'orientation vers le bon praticien
- Auto-évaluation et outils de bien-être
- Mises en situation de management
- Formations collectives

Mesurer les risques et agir

- Audit RPS et flash audit
- Enquêtes QVCT
- Tableaux de bord RH
- Plan de prévention et de communication ciblé avec un consultant dédié

Accompagner vos équipes en période de transformation et de crise

- Plan d'accompagnement des PSE et réorganisations
- Dispositif de gestion de crise en urgence
- Ligne d'écoute 24/7
- Outil lanceur d'alertes
- Médiation de conflits

L'ORÉAL · Doctolib · Allianz · Crédit Mutuel ARKEA · Premier Ministre (Liberté Égalité Fraternité) · 3F Groupe ActionLogement · DEEZER · BCG · GHU Paris Psychiatrie & Neurosciences · IVECO · Domus Vi

> On s'est senti écouté et entendu dans une période difficile pour toute l'entreprise, encore plus pour nous au département RH.
>
> Témoignage de la DRH d'une entreprise de e-commerce en PSE.