

Le leadership à l'ère de l'intelligence artificielle et de la robotique : FILE (les cinq intelligences de l'évolution du leadership) et la théorie du leadership inaliénable

Auteur : Guillaume Mariani

ORCID : <https://orcid.org/0009-0003-1130-5061>

Affiliation : chercheur indépendant en management, Paris, France

Date : août 2026

Type de document : document de travail

Sommaire

Résumé	4
1. Introduction : lorsque l'administration devient automatisable, le leadership devient inaliénable	5
1.1 L'intelligence artificielle et la robotique comme révolution du management	5
1.2 La fin de l'alibi administratif	6
1.3 Problème, question de recherche et thèse	6
1.4 Périmètre documentaire, statut du texte et méthode d'intégration	7
2. Revue de littérature intégrée : de l'automatisation du management à la gouvernance du jugement	7
2.1 De l'automatisation des tâches à la recomposition du travail managérial	7
2.2 Les instruments de gestion ne décrivent pas seulement l'organisation : ils la produisent	8
2.3 Organisation sociotechnique, matérialité numérique et contrôle algorithmique	9
2.4 Ce que les théories du leadership expliquent, et ce que l'IA rend insuffisant	9
2.5 Intelligence, cognition distribuée et augmentation humaine	10
2.6 Culture, identité, langage et pluralité des mondes	10
2.7 Pouvoir, légitimité et contestabilité	11
2.8 Care, dignité, vulnérabilité et irréductibilité humaine	11
2.9 Intelligence collective, espaces de discussion et commun relationnel	12
2.10 Stratégie, innovation et transformation responsable	12
2.11 Formation au management et développement du leadership	13
2.12 Production des connaissances et auteur augmenté	13
2.13 Métathéorie, non-délégation et autorité finale	13
3. La lacune de recherche : gouverner les conditions du jugement et préserver l'autorité finale	15
3.1 Une fragmentation devenue intenable	15
3.2 La gouvernance de second ordre du jugement	15
3.3 L'autorité finale et la responsabilité non transférable	15
4. FILE : une théorie du management pour diriger les personnes et gouverner les systèmes d'IA	16
4.1 Définition, statut et ambition théorique	16
4.2 La formule FILE et la distinction terminologique entre IA et AI	17
4.3 La main humaine comme principe d'intégration	18
4.4 Les cinq méta-intelligences	20
4.5 Une architecture coégale, interdépendante et diagnostique	22
4.6 L'architecture fondatrice et le cadre pédagogique élargi	23
5. L'architecture intégrée de FILE : développement, résultats émergents et monde relationnel	24
5.1 FILE ³ , FILE ⁵ , FILE ⁷ et la cascade des 7E	24
5.2 Les cinq résultats émergents	25
5.3 RC — le commun relationnel	26
6. Les contributions distinctes de L'Odyssée FILE	28
6.1 Une architecture de contributions autonomes	29
6.2 MAIL et MLT : la réforme de l'enseignement du management	29
6.3 HACK : la connaissance co-crée sous autorité humaine	29

6.4 LENS : la gouvernance de second ordre du jugement	29
6.5 L'irréductibilité humaine : dix piliers non transférables	29
6.6 HTTPS : humanité, vérité, transparence, protection et sécurité	30
6.7 BASIC et RULES : prolongements institutionnels	30
7. La théorie du leadership inaliénable	30
7.1 Définition et niveau métathéorique	30
7.2 La hiérarchie à trois niveaux	32
7.3 Capacité, légitimité et responsabilité	32
7.4 Non-délégation, contestabilité et droit d'arrêt	33
7.5 Une théorie favorable à l'augmentation, non une précaution technophobe	33
8. Implications pour les organisations, l'éducation et les institutions	33
8.1 Organisations : des principes aux droits de décision	33
8.2 Contestabilité, réversibilité et capacité d'arrêt	34
8.3 Éducation : déplacer le centre de gravité	34
8.4 Institutions et politiques publiques	34
9. Propositions théoriques	34
10. Limites, falsifiabilité et frontières	35
11. Programme de recherche	36
12. Conclusion : l'intelligence peut être partagée avec les machines, mais la responsabilité finale demeure humaine	37
Annexe A. Architecture fondatrice de FILE : les 70 intelligences imbriquées, les cinq résultats émergents et RC — le commun relationnel	38
A.1 Correspondance avec la main humaine	38
A.2 AI — Intelligence augmentée / Esprit / Pouce — 16 intelligences	38
A.3 EQ — Intelligence émotionnelle / Cœur / Index — 10 intelligences	42
A.4 CO — Intelligence culturelle / Monde / Majeur — 11 intelligences	45
A.5 PO — Intelligence politique / Société / Annulaire — 19 intelligences	48
A.6 AO — Intelligence adaptative / Évolution / Auriculaire — 14 intelligences	53
A.7 Les cinq résultats émergents, dans l'ordre canonique	56
A.8 RC — le commun relationnel : vingt composantes, dans l'ordre canonique	58
A.9 Principe de stratification	61
Annexe B. Cadre pédagogique de FILE : les 128 intelligences imbriquées	61
B.1 AI — Intelligence augmentée / Esprit / Pouce — 23 intelligences	61
B.2 EQ — Intelligence émotionnelle / Cœur / Index — 20 intelligences	62
B.3 CO — Intelligence culturelle / Monde / Majeur — 22 intelligences	63
B.4 PO — Intelligence politique / Société / Annulaire — 35 intelligences	64
B.5 AO — Intelligence adaptative / Évolution / Auriculaire — 28 intelligences	65
B.6 Total et distribution	66
Annexe C. Définitions et notes de délimitation des 58 extensions pédagogiques	66
C.1 AI — Intelligence augmentée / Esprit / Pouce	66
C.2 EQ — Intelligence émotionnelle / Cœur / Index	67
C.3 CO — Intelligence culturelle / Monde / Majeur	69
C.4 PO — Intelligence politique / Société / Annulaire	71
C.5 AO — Intelligence adaptative / Évolution / Auriculaire	74
Annexe D. Taxonomie étendue : 35 intelligences imbriquées reconnues hors du cadre pédagogique	76
D.1 AI — Intelligence augmentée / Esprit / Pouce — 7	76
D.2 EQ — Intelligence émotionnelle / Cœur / Index — 4	77
D.3 CO — Intelligence culturelle / Monde / Majeur — 6	77
D.4 PO — Intelligence politique / Société / Annulaire — 10	77
D.5 AO — Intelligence adaptative / Évolution / Auriculaire — 8	77
D.6 Total et distribution	77
Annexe E. Notes de délimitation et protections conceptuelles	77
E.1 Architecture à deux niveaux	77
E.2 Signification de AI	77
E.3 Statut des construits	77

E.4 Principe de non-duplication	77
E.5 Distinction entre les intelligences et RC	78
E.6 Capacité et résultat	78
E.7 Un même terme dans des couches différentes	78
E.8 Asymétrie de PO	78
E.9 Intelligence de l'influence	78
E.10 Intelligence du rétablissement, de la redondance et de la robustesse	78
E.11 Paradoxe et arbitrage	78
E.12 Identité et appartenance	78
E.13 Contestabilité	78
E.14 Causalité, provenance, attribution et redevabilité	79
E.15 Pouvoir et pouvoir culturel	79
E.16 Savoir tacite	79
E.17 Attention et allocation des ressources	79
E.18 Refus et cessation	79
E.19 Optionnalité et réversibilité	79
E.20 Intelligence des politiques publiques	79
E.21 Cycle de l'intelligence adaptative	79
E.22 Comportement des modèles	80
E.23 Exclusivité des ensembles publics	80
Références	80
Références externes	80
Travaux FILE cités	101
Déclaration relative à l'utilisation de l'intelligence artificielle	102
À propos de l'auteur	102

Résumé

L'intelligence artificielle et la robotique ne constituent pas seulement une nouvelle vague d'outils. Elles déplacent le centre de gravité du management. Des activités longtemps utilisées pour justifier l'autorité managériale, telles que l'analyse, la planification, la coordination, la rédaction, le contrôle, la recommandation et une part croissante de l'exécution, deviennent automatisables ou profondément augmentées. Cette évolution ne supprime ni l'organisation ni le management. Elle met fin à un alibi historique : la maîtrise de l'administration ne suffit plus à légitimer la direction humaine lorsque des systèmes artificiels peuvent reproduire ou dépasser une part croissante de ces fonctions.

La littérature apporte des réponses puissantes mais fragmentées. Les recherches sur l'automatisation décrivent la recomposition des tâches et des professions. Les travaux sur la décision montrent les limites de la rationalité et la performativité des instruments. Les approches sociotechniques révèlent la co-constitution des technologies, des routines et du pouvoir. Les théories du leadership éclairent les traits, les comportements, la transformation, la relation, l'éthique, la complexité et l'adaptation. Les traditions de l'intelligence, du care, de la reconnaissance, des communs, de la gouvernance et de la responsabilité éclairent chacune une partie du problème. Deux lacunes demeurent cependant insuffisamment intégrées : la gouvernance de second ordre du jugement, c'est-à-dire la gouvernance des systèmes, catégories, métriques et architectures qui façonnent le jugement avant la décision; et le principe d'autorité finale permettant de déterminer qui demeure légitimement responsable lorsque cognition et exécution sont partagées avec des systèmes artificiels et robotiques.

Cet article propose une réponse théorique à deux niveaux. **FILE, les cinq intelligences de l'évolution du leadership**, est présenté comme une théorie du management et un cadre diagnostique intégrant l'Intelligence augmentée, l'Intelligence émotionnelle, l'Intelligence culturelle, l'Intelligence politique et l'Intelligence adaptative. **La théorie du leadership inaliénable** constitue la métathéorie générale qui ordonne cette architecture autour d'un principe supérieur : l'humanité peut partager le travail, l'intelligence et l'exécution avec les machines, mais elle ne peut aliéner son autorité finale ni sa responsabilité concernant les finalités, les institutions et l'orientation de la civilisation. Ce statut métathéorique repose sur une distinction de niveau logique : le leadership inaliénable ne propose pas un mécanisme supplémentaire de leadership au même niveau que les théories de premier ordre, mais formule une condition de second ordre applicable à leur exercice lorsque la cognition, la recommandation, la décision ou l'exécution sont médiatisées par des machines. Quelle que soit la forme de leadership considérée, la capacité technique d'un système ne suffit pas, à elle seule, à lui conférer une autorité finale légitime ni à lui transférer la responsabilité humaine des finalités et des conséquences. L'article intègre les fondements français et internationaux pertinents, expose les mécanismes de FILE, distingue ses contributions opératoires, formule sept propositions théoriques, précise ses limites et ouvre un programme de recherche empirique et comparatif.

Mots-clés : leadership inaliénable; FILE; cinq intelligences de l'évolution du leadership; IA; intelligence artificielle; robotique; management; leadership; sciences de gestion; sciences du management; sciences des organisations; sciences de la décision; autorité finale; responsabilité humaine; irréductibilité humaine; jugement; gouvernance de l'IA;

intelligence augmentée; intelligence émotionnelle; intelligence culturelle; intelligence politique; intelligence adaptative; commun relationnel; avenir du travail; compétences; formation à la gestion; formation au management; formation au leadership; executive education; business schools; écoles de commerce; instituts d'administration des entreprises.

1. Introduction : lorsque l'administration devient automatisable, le leadership devient inaliénable

1.1 L'intelligence artificielle et la robotique comme révolution du management

L'intelligence artificielle est souvent présentée comme une révolution technologique, industrielle ou cognitive. Pour les sciences de gestion, elle constitue plus précisément une révolution du management. Elle modifie la manière dont les organisations produisent l'information, distribuent l'expertise, définissent les objectifs, évaluent les personnes, coordonnent les activités, allouent les ressources, préparent les décisions et exécutent les actions. Les systèmes contemporains peuvent rechercher, résumer, comparer, classer, prédire, simuler, recommander, rédiger, traduire, surveiller, planifier et agir. La robotique ajoute une dimension matérielle à cette transformation : l'exécution quitte le seul domaine du logiciel pour entrer dans les espaces physiques, logistiques, industriels, médicaux, militaires et domestiques.

Il serait pourtant erroné d'identifier cette transformation à une disparition uniforme du travail humain. La littérature sur l'automatisation montre depuis longtemps que les technologies déplacent des tâches, recomposent les métiers, créent de nouvelles complémentarités et redistribuent les gains de productivité de manière inégale (Autor 2015; Acemoglu et Restrepo 2019; Brynjolfsson et McAfee 2014). Le problème managérial n'est donc pas de savoir si « l'humain » ou « la machine » remportera une compétition abstraite. Il est de déterminer quelles fonctions sont automatisées, lesquelles sont augmentées, qui définit les objectifs, qui contrôle les infrastructures, qui supporte les coûts de transition et qui demeure responsable des conséquences.

Cette question atteint directement les activités historiquement associées à l'administration. Les progiciels ont d'abord automatisé l'enregistrement, la circulation et le contrôle de l'information. Les outils analytiques ont étendu cette logique à la prévision et à l'optimisation. Les plateformes ont reconfiguré la coordination, le contrôle et la relation d'emploi. L'IA générative ajoute la production de contenus, d'analyses et de propositions. Les systèmes agentiques et robotiques étendent enfin la délégation à des chaînes d'action plus longues, où un système peut planifier, sélectionner des moyens, interagir avec d'autres systèmes et exécuter une tâche avec une supervision humaine intermittente.

La direction humaine ne peut alors plus être défendue par la seule possession de l'information, la capacité à rédiger une note, la maîtrise d'un tableau de bord ou le contrôle d'un processus. À mesure que ces fonctions deviennent disponibles sous forme de services techniques, l'autorité managériale doit être justifiée par ce qui ne se réduit pas à l'administration : la formulation des finalités, le jugement dans l'incertitude, l'arbitrage entre valeurs, la responsabilité, la relation, la légitimité et la capacité à répondre devant les personnes affectées.

1.2 La fin de l'alibi administratif

L'expression « fin de l'alibi administratif » ne signifie pas que l'administration disparaît. Elle signifie que l'administration cesse de constituer une justification suffisante de l'autorité humaine. Fayol (1949, publication originale en 1916) a établi l'importance de prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler dans l'administration des entreprises. Weber (1978) a analysé la bureaucratie moderne comme une forme d'organisation fondée sur la hiérarchie, les fonctions formelles, la compétence spécialisée, les règles écrites et l'autorité rationnelle-légale. Simon (1947) a déplacé l'analyse de l'administration vers les processus de décision soumis aux limites de l'information, de l'attention, du temps et des capacités cognitives. Drucker (1954) a articulé objectifs, décentralisation, efficacité et responsabilité institutionnelle. Mintzberg (1973) a montré que le travail réel du manager ne correspond pas à une succession ordonnée de fonctions administratives, mais se caractérise par la fragmentation, les interruptions, les interactions relationnelles et l'exercice de rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels.

Ces traditions demeurent indispensables. Cependant, l'automatisation croissante des opérations qu'elles ont contribué à conceptualiser rend désormais visible une question plus fondamentale : qu'est-ce qui fonde la légitimité de l'autorité humaine lorsque l'expertise procédurale, la mémoire organisationnelle et les capacités d'analyse sont distribuées entre personnes et systèmes artificiels? Une théorie du leadership adaptée à l'ère de l'IA ne peut reposer sur la promesse fragile que l'être humain restera toujours techniquement supérieur. Elle doit distinguer capacité et légitimité. La capacité répond à la question « qui peut accomplir l'opération? ». La légitimité répond à la question « qui peut fixer la finalité, autoriser l'action, arbitrer les valeurs et répondre des conséquences? ». Le leadership devient inaliénable non parce que l'humain est infaillible, mais parce que la responsabilité ne peut être dissoute dans la performance d'un système.

Cette distinction protège également contre une lecture nostalgique. Il ne s'agit pas de restaurer un manager omniscient, de défendre chaque tâche existante ou d'imposer une présence humaine décorative dans chaque microdécision. L'automatisation peut réduire la charge administrative, améliorer la sécurité, augmenter l'accès au savoir et libérer du temps pour la relation, la création et le jugement. Elle devient problématique lorsque la délégation technique se transforme en abandon institutionnel : objectifs opaques, dépendance irréversible, absence de recours, responsabilité diffuse, pouvoir sans répondant.

1.3 Problème, question de recherche et thèse

Le problème central peut être formulé ainsi : les organisations disposent de théories nombreuses pour comprendre le leadership, de méthodes sophistiquées pour concevoir les systèmes d'IA et de principes de gouvernance de plus en plus élaborés, mais elles manquent encore d'une architecture intégrée reliant les intelligences humaines nécessaires, les conditions organisationnelles de leur exercice et le principe supérieur d'autorité qui doit ordonner la délégation aux machines.

La question de recherche est donc la suivante : **quelles intelligences humaines, quelles conditions organisationnelles et quel principe d'autorité doivent gouverner les organisations et les sociétés lorsque le travail, la cognition, la décision et l'exécution sont de plus en plus partagés avec des systèmes artificiels et robotiques?**

La thèse défendue est double. Premièrement, l'IA et la robotique peuvent automatiser l'administration, augmenter la cognition et participer à l'exécution, mais elles ne peuvent acquérir, par leurs seules capacités, une autorité finale légitime ni absorber la responsabilité humaine des finalités, des institutions et des conséquences. Deuxièmement, la réponse ne réside ni dans une compétence isolée ni dans une simple règle de supervision. Elle exige une architecture de management articulant cinq méta-intelligences et une métathéorie de l'autorité et de la responsabilité.

1.4 Périmètre documentaire, statut du texte et méthode d'intégration

Le présent document est un article de synthèse théorique diffusé sous la forme d'un document de travail. Il procède par intégration théorique, comparaison de traditions, clarification de concepts et formulation de propositions. Il ne présente pas une enquête empirique originale et ne prétend pas valider statistiquement l'architecture proposée. Son ambition est de construire une problématique cumulative à partir de travaux de management, de leadership, d'organisation, de décision, d'éducation, d'éthique, de philosophie politique, de sociologie du travail, de communication et de gouvernance de l'intelligence artificielle.

La méthode d'intégration repose sur quatre règles. Premièrement, chaque tradition et chaque référence reçoit un emplacement conceptuel principal afin d'éviter la répétition. Deuxièmement, les recherches françaises et internationales sont intégrées au sein des mêmes problèmes, sans revue nationale séparée. Troisièmement, une référence n'est conservée que si elle établit une généalogie, soutient une proposition, précise une limite, documente une différence ou ouvre une voie de recherche. Quatrièmement, la revue de littérature demeure concentrée dans la section 2; les sections théoriques ultérieures s'appuient sur ses résultats sans la recommencer.

Une distinction terminologique est indispensable. Dans le texte français, IA désigne l'intelligence artificielle; dans la formule FILE, AI désigne Augmented Intelligence. La section 4.2 établit la portée théorique de cette différence.

2. Revue de littérature intégrée : de l'automatisation du management à la gouvernance du jugement

La littérature pertinente ne se laisse pas ordonner comme une galerie de chercheurs ni comme une juxtaposition de domaines. Elle forme un problème cumulatif. L'intelligence artificielle transforme simultanément le travail, les instruments de gestion, les conditions de la décision, les relations d'autorité, les identités professionnelles, les cultures organisationnelles et les capacités d'apprentissage. Une revue théoriquement cohérente doit donc suivre le déplacement du problème lui-même : de l'automatisation des tâches vers la médiation du jugement, puis de cette médiation vers la légitimité de l'autorité qui décide.

2.1 De l'automatisation des tâches à la recomposition du travail managérial

Les recherches sur l'automatisation ont progressivement déplacé l'analyse de la disparition des métiers vers la transformation des tâches. Autor, Levy et Murnane (2003) montrent que les technologies n'affectent pas uniformément les activités routinières, cognitives et relationnelles; Acemoglu et Restrepo (2019) distinguent déplacement et création de tâches; Brynjolfsson, Li et Raymond (2023), puis Noy et Zhang (2023), documentent l'entrée de l'IA

généraliste dans le travail de connaissance. Ces travaux établissent que l'enjeu n'est ni une substitution générale ni une augmentation automatiquement bénéfique, mais une recomposition dont les effets dépendent de la conception des tâches, des institutions, de la distribution du pouvoir et des possibilités d'apprentissage.

Cette reconfiguration devient un problème de management lorsque les systèmes ne se contentent plus d'exécuter. Ils classent, résument, évaluent, recommandent et préparent les décisions. Raisch et Krakowski (2021) nomment le paradoxe automatisation-augmentation : les mêmes technologies peuvent libérer l'activité humaine ou l'appauvrir, élargir le jugement ou le rendre dépendant. Jarrahi (2018) décrit une symbiose possible entre intelligence humaine et intelligence artificielle, tandis que Shrestha, Ben-Menahem et von Krogh (2019) montrent que les structures de décision doivent être redessinées lorsque les systèmes deviennent des participants cognitifs. Le problème n'est donc pas la seule performance de l'outil, mais l'architecture d'autorité et de responsabilité dans laquelle il est incorporé.

Dans la recherche française en management, Dejoux et Léon (2018), puis Dejoux (2020b), ont formulé ce déplacement en étudiant la métamorphose du manager face au numérique et à l'intelligence artificielle. Leur apport ne consiste pas à ajouter une compétence technologique à un métier inchangé, mais à montrer que les rôles de coordination, d'apprentissage, d'évaluation et de décision sont eux-mêmes redessinés. Les travaux de Godé et Lebraty (2013), Godé, Lebraty et Vazquez (2019), Godé et Meissonier (2024) et Godé (2026) relient cette transformation à la décision en environnement incertain, aux systèmes d'aide, à l'usage de l'IA générative et à sa légitimité dans l'enseignement supérieur. Ils montrent que l'adoption technologique est indissociable des pratiques, des collectifs, de l'esprit critique et des responsabilités institutionnelles.

2.2 Les instruments de gestion ne décrivent pas seulement l'organisation : ils la produisent

La théorie de la décision a longtemps distingué rationalité substantielle et rationalité procédurale. Simon (1947) a montré que la décision organisationnelle s'effectue dans des conditions de rationalité limitée; March et Simon (1958) ont établi le rôle des routines, des règles et de l'attention; Weick (1995) a déplacé l'analyse vers la construction collective du sens dans l'incertitude. Ces traditions convergent sur un point : le jugement n'est jamais une opération abstraite appliquée à une réalité déjà donnée. Il dépend de cadres qui sélectionnent les faits, organisent l'attention et déterminent les options considérées comme pertinentes.

Cabantous et Gond (2011) radicalisent cette idée en montrant que la théorie de la décision peut devenir performative : les dispositifs de rationalité ne reflètent pas seulement l'organisation, ils contribuent à fabriquer ce qui y sera reconnu comme rationnel. Power (1997) aboutit à une conclusion analogue pour l'audit : les systèmes de vérification produisent des comportements, des priorités et des apparences de maîtrise. Lorsque ces dispositifs sont incorporés à des plateformes, des tableaux de bord et des modèles d'IA, la gouvernance du jugement doit commencer avant la décision finale, au niveau des catégories, des métriques et des procédures qui la préparent.

Les travaux de Godé et Brion (2024) sur l'actualisation des affordances de l'analyse prédictive illustrent précisément ce passage. Une technologie ne détermine pas mécaniquement l'action; ses possibilités sont configurées par des pratiques, des institutions et des interprétations. Toutefois, une fois stabilisée, elle structure ce que les décideurs peuvent voir, comparer et faire. Le problème théorique central devient alors la gouvernance des instruments qui préparent le jugement avant même que le décideur n'intervienne.

2.3 Organisation sociotechnique, matérialité numérique et contrôle algorithmique

La tradition sociotechnique, depuis Trist et Bamforth (1951), refuse de séparer l'organisation sociale de l'architecture technique. Orlikowski (2000) montre que la technologie est constituée dans la pratique; Suchman (2007) que l'action située excède les scripts formels; Hutchins (1995) que la cognition se distribue entre personnes, artefacts et environnements. Ces apports interdisent de traiter l'IA comme un outil extérieur qui viendrait simplement s'ajouter à une organisation intacte.

De Vaujany (2014) et les recherches francophones sur les pratiques numériques, la sociomatérialité et le travail post-numérique prolongent cette intuition en montrant que les infrastructures transforment les temporalités, les espaces, la visibilité et les rapports de pouvoir. Ces travaux établissent que les technologies prennent sens dans des réseaux d'usage, d'identité et de contrôle. La technologie organisationnelle est donc moins un objet qu'un agencement de possibilités, de contraintes et de responsabilités.

La littérature sur le contrôle algorithmique révèle le versant politique de cet agencement. Kellogg, Valentine et Christin (2020) décrivent les algorithmes comme un nouveau terrain contesté du contrôle; O'Neil (2016), Eubanks (2018) et Zuboff (2019) montrent comment la classification et la surveillance peuvent réorganiser l'accès aux ressources, les conditions de travail et la capacité de se défendre. Ces analyses rendent visible une asymétrie fondamentale : les personnes sont rendues calculables par des systèmes dont elles ne peuvent pas toujours comprendre, discuter ou contester les catégories.

2.4 Ce que les théories du leadership expliquent, et ce que l'IA rend insuffisant

Les grandes traditions du leadership apportent des réponses indispensables mais partielles. Le leadership transformationnel explique la mobilisation par la vision et la stimulation intellectuelle (Burns 1978; Bass 1985); le leadership de service place le service et la sollicitude au centre (Greenleaf 1977); le leadership authentique insiste sur la cohérence de soi (Avolio et Gardner 2005); le leadership éthique sur la conduite juste et l'exemplarité (Brown, Treviño et Harrison 2005); le leadership adaptatif sur l'apprentissage collectif face aux problèmes sans solution connue (Heifetz 1994). Les approches relationnelles et de la complexité déplacent l'analyse de l'individu vers les interactions, les réseaux et l'émergence (Uhl-Bien 2006; Uhl-Bien, Marion et McKelvey 2007).

Ces théories ne deviennent pas obsolètes avec l'IA. Elles deviennent insuffisantes lorsqu'elles ne prennent pas pour objet les systèmes qui filtrent l'information, proposent les options, évaluent les personnes et redistribuent l'autorité. Un dirigeant peut être charismatique, éthique ou adaptatif dans ses relations humaines tout en demeurant incapable d'interroger une architecture algorithmique. L'IA introduit ainsi un niveau supplémentaire : le leadership doit gouverner les conditions sociotechniques de son propre jugement.

Edmondson (1999) montre que l'apprentissage collectif dépend de la possibilité de parler, d'admettre l'erreur et de contester. Detchessahar (2013), Deslandes (2012) et Bouilloud, Deslandes et Mercier (2019) rappellent, selon des perspectives distinctes, que le management ne peut être réduit à la performance instrumentale sans dégrader le travail, le sens, la subjectivité et le rapport à la vérité. Ces apports convergent vers une exigence : la qualité du leadership dépend autant de l'environnement qui rend le jugement possible que des qualités personnelles du dirigeant.

2.5 Intelligence, cognition distribuée et augmentation humaine

La notion d'intelligence est elle-même plurielle. Gardner (1983) et Sternberg (2003) ont contesté sa réduction à une aptitude générale; Salovey et Mayer (1990) ont conceptualisé l'intelligence émotionnelle; Earley et Ang (2003) l'intelligence culturelle; Ferris et ses collègues (2005) les compétences politiques; Heifetz (1994) l'adaptation comme travail de leadership. FILE s'inscrit dans cette généalogie sans additionner mécaniquement des construits existants. Son problème est celui de leur intégration sous des conditions où la cognition devient distribuée entre humains et machines.

Licklider (1960) et Engelbart (1962) concevaient déjà l'informatique comme une augmentation de l'intellect humain. Lévy (1997), Hutchins (1995) et Malone (2018) montrent que l'intelligence collective ne réside pas dans une conscience centrale, mais dans la coordination de contributions hétérogènes. La recherche contemporaine sur les équipes humain-IA prolonge cette perspective, tout en révélant un risque : une distribution de la cognition peut devenir une dilution de la responsabilité. Une organisation peut savoir davantage sans savoir qui doit répondre de ce qu'elle fait.

Cette généalogie laisse ouverte une question de management : selon quels critères une organisation peut-elle distribuer la cognition sans diluer la responsabilité, perdre la provenance des informations ou rendre l'automatisation irréversible? La section 4.4.1 formule la réponse propre à FILE.

2.6 Culture, identité, langage et pluralité des mondes

Les systèmes d'IA opèrent par catégories, régularités et traductions. Ils peuvent donc donner l'illusion que les différences culturelles sont des variables commensurables. La tradition de l'intelligence culturelle montre pourtant que l'action efficace entre cultures demande cognition, motivation, métacognition et adaptation comportementale. Les travaux sur l'identité, la mondialisation, la communication interculturelle et la traduction ajoutent que les significations ne sont jamais entièrement détachables de leur histoire et de leur monde social.

Ricoeur (1992) permet de comprendre l'identité comme articulation entre permanence, récit, reconnaissance et pluralité. La théorie de la domestication développée par Silverstone et Hirsch (1992), puis par Silverstone et Haddon (1996) et Haddon (2011), montre que les technologies ne sont pas simplement adoptées. Elles sont appropriées, négociées, résistées, normalisées et intégrées aux routines, aux institutions, aux professions, aux cultures et aux rapports de pouvoir. Silverstone ajoute que la médiation n'est jamais neutre : elle transforme la visibilité, la distance morale, la responsabilité et la possibilité de reconnaître autrui. Haddon recentre l'analyse sur la discipline quotidienne des usages, sur les ajustements pratiques et sur la manière dont la vie sociale reconfigure la technologie autant

qu'elle est reconfigurée par elle. Appliquée à l'IA organisationnelle, cette lignée interdit de traiter l'intelligence augmentée comme une propriété abstraite de l'outil. Elle oblige à examiner comment les systèmes sont domestiqués, par qui, selon quelles routines, avec quels refus, quelles dépendances et quelles conséquences. Les travaux de Muratbekova-Touron (2008) sur les identités internationales et de Galindo, Garbe et Vignal (2019) sur la digitalisation des pratiques de ressources humaines inscrivent ces tensions dans l'organisation. Le problème n'est donc pas seulement de traduire les mots, mais de préserver la pluralité des interprétations légitimes et la responsabilité des médiations.

L'Intelligence culturelle répond à cette exigence en faisant de la contextualisation, de la traduction, de la mémoire, du récit et du pouvoir culturel des capacités de leadership. Elle protège l'organisation contre deux réductions symétriques : l'universalisme abstrait qui impose un modèle unique, et le relativisme qui rend impossible toute responsabilité commune.

2.7 Pouvoir, légitimité et contestabilité

Les organisations ne sont pas seulement des systèmes de coopération; elles sont traversées par des asymétries de pouvoir. Crozier et Friedberg (1977) montrent que l'acteur conserve des marges de jeu dans les systèmes organisés; Bourdieu (1991) que les classifications participent à la reproduction du pouvoir; Foucault (1977) que la discipline s'inscrit dans des dispositifs de visibilité; Lukes (2005, édition originale en 1974) que le pouvoir agit aussi en façonnant les préférences et l'imaginable. L'IA intensifie ces mécanismes en donnant aux catégories techniques une apparence de nécessité.

La littérature sur la gouvernance des données, les plateformes et l'IA met alors en avant la transparence, l'équité, la responsabilité et les droits. Mais les principes généraux restent insuffisants lorsqu'ils ne sont pas traduits en capacité de contestation. Rouvroy et Berns (2013) décrivent une gouvernementalité algorithmique qui agit en amont du sujet; Pasquale et Eubanks montrent l'opacité des décisions automatisées (Pasquale 2015; Eubanks 2018); les travaux de Benyekhlef, Martineau, Harfouche et Devillers soulignent la nécessité d'articuler explicabilité, responsabilité juridique, éthique et institutions (Benyekhlef 2021; Corfmat, Martineau et Régis 2025; Harfouche, Quinio et Bugiotti 2023; Devillers 2022).

Ces travaux laissent ouverte une question institutionnelle : comment transformer transparence, explicabilité et équité en droits effectifs de contestation, de révision et d'arrêt? L'enjeu n'est pas seulement de rendre le pouvoir algorithmique visible, mais d'organiser les conditions de sa légitimité.

2.8 Care, dignité, vulnérabilité et irréductibilité humaine

L'éthique du care, de Gilligan (1982) à Noddings (1984) et Tronto (1993), déplace la morale vers la dépendance, la vulnérabilité et le travail concret de soutien. Elle rappelle que l'autonomie n'est jamais absolue et que les institutions distribuent inégalement la charge du care. Dans les organisations numérisées, cette perspective empêche de réduire l'empathie à une interface ou la bienveillance à une tonalité générée.

Honneth (1995) et Ricoeur (1992) lient la reconnaissance à l'identité et à la justice; Sen (1999) et Nussbaum (2011) invitent à juger les institutions par les capacités humaines qu'elles rendent réellement possibles. Les travaux de Deslandes (2012) sur l'éthique du management

convergent vers une même critique : un langage humaniste peut devenir idéologique s'il ne transforme pas les conditions d'action.

Cette littérature établit une frontière que l'analyse du management ne peut ignorer : la performance observable ne suffit pas à créer un sujet moral, une dignité vécue ou une responsabilité envers autrui. La section 6.5 formalisera cette frontière sous le nom d'irréductibilité humaine (Human Irreducibility).

2.9 Intelligence collective, espaces de discussion et commun relationnel

Les théories de l'intelligence collective montrent que la capacité d'un groupe excède parfois la somme des compétences individuelles. Lévy (1997) insiste sur la distribution du savoir; Nonaka (1994) sur la création de connaissances tacites et explicites; Malone (2018) sur les formes organisationnelles des intelligences collectives. Pourtant, l'agrégation ne garantit ni vérité, ni justice, ni coopération. Elle peut amplifier les biais, marginaliser les voix minoritaires ou accélérer une erreur collective.

La sécurité psychologique d'Edmondson (1999) fournit une condition essentielle : les membres doivent pouvoir signaler un problème sans craindre une sanction. Les espaces de discussion de Detchessahar (2013) ajoutent une dimension organisationnelle : le travail de qualité suppose des lieux où les critères de l'action peuvent être débattus. Les travaux sur la coopération, les communs et l'innovation sociale montrent, dans des registres différents, que la participation ne survit pas sans des formes de gouvernance qui protègent la voix, la réciprocité et la finalité collective.

Les travaux d'Edouard et Gratacap (2010, 2011), de Ben Letaifa, Gratacap et Isckia (2013) et de Fréry, Gratacap et Isckia (2012) permettent de relier cette dimension relationnelle aux écosystèmes, à la stratégie, à l'innovation et à l'intelligence collective. Un écosystème n'est pas un simple réseau d'interdépendances; il dépend d'une capacité à coordonner des acteurs qui ne partagent ni la même autorité ni les mêmes intérêts. Ces travaux font apparaître une question non résolue : quelles conditions relationnelles doivent être protégées pour qu'une coopération humain-machine reste socialement soutenable? Le concept de RC — The Relational Commons (« le commun relationnel ») sera développé en section 5.3.

2.10 Stratégie, innovation et transformation responsable

La stratégie classique a été pensée comme choix, positionnement, allocation de ressources et construction d'avantages. Les approches par les ressources, les capacités dynamiques et les écosystèmes ont ensuite montré que l'avantage dépend de l'apprentissage, de la recombinaison et des relations interorganisationnelles. L'IA accélère ces processus tout en augmentant le risque d'uniformisation, puisque les mêmes modèles peuvent orienter simultanément de nombreuses organisations vers les mêmes analyses et les mêmes options.

Grimand (2012), Garreau, Mouricou et Grimand (2015), Belmondo et Sargis-Roussel (2023) et Dameron et Joffre (2007) éclairent les pratiques stratégiques, l'appropriation des outils, le sens, l'ouverture de la stratégie et les dynamiques collectives. Tellier (2022), Benghozi et Simon (2021), Fréry (2023) et Coeurderoy, Nguyen et Yang (2025) mettent en évidence les relations entre innovation, modèles économiques, industries créatives, réseaux et choix stratégiques. Loufrani-Fedida et Missonier (2015) montrent que les compétences sont

construites par des dispositifs organisationnels et des projets. Ces travaux convergent pour refuser une conception de la stratégie comme calcul désincarné.

Ces travaux font apparaître une difficulté non résolue : comment évaluer ensemble l'efficacité technique, l'apprentissage humain, la distribution du pouvoir, la soutenabilité relationnelle et la réversibilité? La section 4.4.5 situe cette frontière entre transformation responsable, adaptation opportuniste et acceptation indéfinie de conditions dégradées.

2.11 Formation au management et développement du leadership

Mintzberg (2004) reproche aux MBA de confondre l'analyse des fonctions de l'entreprise avec la formation au management. Bennis et O'Toole (2005), Ghoshal (2005), Khurana (2007) et Pfeffer et Fong (2002) prolongent la critique en soulignant la distance entre abstraction, responsabilité et pratique. L'IA rend cette critique plus pressante : si une partie croissante de l'analyse, de la modélisation et de la préparation des décisions peut être automatisée, la valeur de l'éducation au management ne peut plus reposer principalement sur la maîtrise de procédures cognitives standardisées.

Ibarra (2015) et Petriglieri et Petriglieri (2010) montrent que devenir leader engage l'identité, la relation et l'expérimentation. Les recherches françaises sur la professionnalisation, l'entrepreneuriat et la pédagogie du management montrent que les compétences se développent dans des situations, des communautés et des dispositifs réflexifs. Godé et Meissonier (2024), puis Godé et Meissonier (2026), placent en outre l'usage de l'IA générative dans l'enseignement supérieur sous le signe de la légitimité, de la pensée critique, de la créativité et de la responsabilité académique.

La formation doit donc se déplacer de la transmission de réponses vers la construction du jugement. Elle doit apprendre à collaborer avec les systèmes sans déléguer la formulation des finalités, à vérifier sans devenir dépendant, à contester sans rejeter la technologie et à assumer la responsabilité d'un travail produit avec assistance artificielle.

2.12 Production des connaissances et auteur augmenté

L'IA générative modifie aussi la recherche. Les travaux sur la connaissance organisationnelle, la cognition distribuée et les infrastructures scientifiques montrent depuis longtemps que l'auteur n'est jamais un esprit isolé. Pourtant, la distribution de la production ne supprime pas la responsabilité de l'auteur. Elle la rend plus exigeante.

Cette tension impose cinq exigences à toute production de connaissances assistée par l'IA : préserver l'origine des idées, vérifier les références, rendre les transformations traçables, exercer un jugement sur les arguments et maintenir l'autorité finale de l'auteur. Elle appelle une méthodologie explicite, développée en section 6.3.

2.13 Métathéorie, non-délégation et autorité finale

La littérature existante fournit les éléments d'un raisonnement métathéorique sans les organiser entièrement autour de l'IA et de la robotique. Les traditions de l'agence, de la responsabilité, de la légitimité et de la non-délégation distinguent la capacité d'agir du droit d'autoriser l'action. Les théories du leadership expliquent comment l'influence s'exerce; les philosophies morales expliquent pourquoi certains agents sont responsables; les théories politiques expliquent comment l'autorité devient légitime.

Ce que ces traditions rendent possible est une distinction décisive entre capacité fonctionnelle et autorité finale. Une machine peut accomplir une opération, générer une recommandation et coordonner une exécution. Rien de cela ne suffit à lui conférer le droit de définir les finalités humaines ou d'absorber la responsabilité institutionnelle.

Cette question se situe à un niveau logique distinct de celui des théories de premier ordre du leadership. Le leadership transformationnel, éthique, de service, authentique, adaptatif, relationnel, partagé, distribué, de la complexité ou numérique cherche principalement à expliquer comment le leadership s'exerce, se distribue, se légitime ou produit des effets. Lorsque des systèmes artificiels participent à la cognition, à la recommandation, à la décision ou à l'exécution, une question préalable traverse cependant toutes ces approches : quel agent ou quelle institution peut légitimement fixer les finalités, autoriser la délégation, déterminer les limites et répondre des conséquences?

Une réponse à cette question ne remplace aucune théorie de premier ordre et ne prétend pas absorber leurs mécanismes explicatifs respectifs. Elle spécifie une condition de second ordre sous laquelle ces mécanismes peuvent être exercés dans un environnement humain-machine. C'est dans ce sens fonctionnel, transversal et de second ordre que le présent article emploie le terme « métathéorie ».

La revue de littérature s'arrête ici : elle établit les ressources théoriques et leurs limites. La lacune et la réponse originale sont formulées dans les sections suivantes.

Tableau 1. Positionnement comparé de FILE.

Dimension	Principales théories du leadership	Principaux cadres de management	Positionnement proposé de FILE
Question principale	Comment les leaders influencent-ils, servent-ils, s'adaptent-ils, construisent-ils des relations et agissent-ils de manière éthique?	Comment les organisations coordonnent-elles, mesurent-elles, innove-t-elles, se transforment-elles et exécutent-elles?	Quelles méta-intelligences humaines doivent gouverner le jugement et l'action lorsque l'IA médiatise l'organisation?
Unité d'analyse	Leader, suiveur, dyade, équipe, organisation ou processus de leadership	Outil, processus, stratégie, métrique, capacité ou système de gouvernance	Personne, équipe, organisation, écosystème et contexte décisionnel médiatisé par l'IA
Spécificité à l'ère de l'IA	Les théories demeurent pertinentes mais ont généralement précédé la cognition organisationnelle médiatisée par l'IA	Les cadres n'ont pas été conçus pour gouverner leur incorporation dans des systèmes algorithmiques	L'Intelligence augmentée et l'irréductibilité humaine sont placées au centre de la direction des personnes et de la gouvernance des systèmes d'IA
Jugement humain	Traité par l'éthique, l'authenticité, l'adaptation, la relation ou la décision	Souvent présupposé comme couche interprétative derrière outils, métriques et tableaux de bord	Constitue explicitement l'objet d'une gouvernance de second ordre
Pouvoir et légitimité	Abordés par les approches éthiques, relationnelles, critiques et institutionnelles	Souvent dispersés entre gouvernance, parties prenantes et conformité	Intégrés à l'Intelligence politique, à la contestabilité et à l'autorité finale humaine
Résultat recherché	Efficacité, transformation, confiance, développement ou adaptation	Coordination, performance, innovation, contrôle et mise en œuvre	Leadership et prise de décision responsables, intelligence collective, créativité, sagesse et épanouissement humain à travers RC

Tableau 2. Théories du leadership et question résiduelle de l'autorité finale.

Théorie ou approche	Apport principal	Pertinence à l'ère de l'IA	Question qui demeure ouverte
Approches par les traits, les compétences et les comportements	Identifient des caractéristiques, capacités et conduites associées au leadership	Les systèmes peuvent imiter certains signaux de compétence, de constance ou de présence	Une performance ressemblant au leadership suffit-elle à conférer une autorité légitime?
Leadership transactionnel et transformationnel	Expliquent l'échange, la mobilisation, la vision et la transformation	L'IA peut personnaliser les incitations et générer des discours mobilisateurs	Qui reste responsable des finalités et des conséquences de la mobilisation?
Leadership authentique, éthique et servant	Placent cohérence, valeurs, justice, service et care au centre	Les systèmes peuvent simuler transparence, empathie et conformité	Une simulation de conduite morale peut-elle porter conscience et responsabilité?

Théorie ou approche	Apport principal	Pertinence à l'ère de l'IA	Question qui demeure ouverte
Leadership adaptatif et de la complexité	Expliquent apprentissage, émergence et action dans l'incertitude	L'IA étend la capacité de modélisation et d'expérimentation	Qui fixe les limites de l'adaptation et décide de ce qui ne doit pas changer?
Leadership relationnel, partagé et distribué	Déplacent l'analyse vers les interactions et l'agence collective	La cognition et l'action se distribuent entre humains et systèmes	Comment distribuer l'intelligence sans dissoudre la responsabilité finale?
Leadership numérique et humain-machine	Analyse la médiation technologique et la collaboration avec les systèmes	Traite directement l'entrée de l'IA dans le leadership	Quel principe gouverne l'autorité ultime lorsque la machine participe à la décision et à l'exécution?

3. La lacune de recherche : gouverner les conditions du jugement et préserver l'autorité finale

3.1 Une fragmentation devenue intenable

Les treize zones précédentes offrent des connaissances considérables, mais elles demeurent souvent séparées par des frontières disciplinaires. Les travaux sur le travail parlent de tâches et de compétences. La décision parle de rationalité et de biais. Les études sociotechniques parlent d'infrastructures et de pratiques. Le leadership parle d'influence, de relation et de transformation. L'éthique parle de dignité et de responsabilité. La gouvernance parle de droits, de transparence et de contrôle. L'éducation parle de formation. Chacune de ces perspectives est nécessaire; aucune ne suffit seule.

L'IA rend cette fragmentation intenable parce qu'un même système touche simultanément plusieurs niveaux. Une application de recrutement est un outil technique, un instrument de décision, une politique de ressources humaines, une architecture de pouvoir, un dispositif de classification culturelle, une expérience relationnelle et une source de responsabilité juridique. La gouverner par une seule discipline produit nécessairement des angles morts.

3.2 La gouvernance de second ordre du jugement

La plupart des dispositifs de gouvernance se concentrent sur les sorties : précision, explicabilité, biais, conformité, sécurité. Ces dimensions sont indispensables, mais elles interviennent après que des choix structurants ont été faits. La gouvernance de second ordre porte sur les architectures qui rendent certaines décisions pensables et d'autres invisibles. Elle interroge le choix des données, des catégories, des objectifs, des métriques, des seuils, des comparaisons, des scénarios et des droits de recours.

Le jugement n'est donc pas seulement ce qu'un humain ajoute à la fin du processus. Il est distribué dans la conception du système. Une organisation peut maintenir une validation humaine tout en ayant déjà inscrit ses valeurs dans l'objectif optimisé, le niveau de risque accepté et la population rendue visible. La présence d'un humain ne garantit pas l'autorité humaine si cette personne n'a ni information suffisante, ni temps, ni indépendance, ni pouvoir de modifier ou d'arrêter le système.

La première lacune est ainsi formulée : **les organisations manquent d'un modèle intégré pour gouverner les conditions de production du jugement, et pas seulement les décisions finales.**

3.3 L'autorité finale et la responsabilité non transférable

La seconde lacune concerne le niveau supérieur de l'autorité. Un système peut recommander, choisir ou exécuter. Il peut être plus fiable qu'un individu dans une tâche

circonscrite. Cette capacité ne détermine pas qui peut légitimement fixer la finalité, arbitrer un conflit de valeurs, accepter un dommage, retirer un droit ou engager une institution.

L'autorité finale ne signifie pas qu'une personne doit contrôler chaque opération. Elle signifie qu'une chaîne de délégation doit rester reliée à des institutions humaines capables de définir les fins, d'établir les limites, d'entendre la contestation, de réviser les choix et de répondre des conséquences. Lorsque personne ne possède réellement ce pouvoir, l'organisation n'a pas créé une autonomie responsable; elle a créé une irresponsabilité distribuée.

La seconde lacune peut être formulée ainsi : **les théories existantes ne proposent pas toujours un principe métathéorique explicite selon lequel la délégation de cognition et d'exécution aux machines ne peut aliéner l'autorité finale ni la responsabilité humaines.**

Cette formulation doit être comprise dans un sens normatif et institutionnel : elle ne soutient ni que les organisations seraient techniquement incapables de déléguer une autorité opérationnelle à des systèmes, ni que de telles délégations ne se produiraient pas. La lacune porte sur l'absence d'un principe transversal permettant de déterminer pourquoi et jusqu'où la délégation de cognition et d'exécution peut transférer une capacité ou une autorité opérationnelle sans rendre légitime l'abandon de l'autorité finale ni dissoudre la responsabilité humaine.

FILE répond à la première lacune par une architecture de méta-intelligences et de gouvernance du jugement. Le leadership inaliénable répond à la seconde par un principe supérieur d'autorité et de responsabilité.

4. FILE : une théorie du management pour diriger les personnes et gouverner les systèmes d'IA

4.1 Définition, statut et ambition théorique

FILE, les cinq intelligences de l'évolution du leadership, est une théorie du management et un cadre diagnostique pour un leadership et une prise de décision responsables à l'ère de l'intelligence artificielle. Sa fonction n'est pas d'ajouter une nouvelle liste de compétences aux catalogues existants. Elle est d'intégrer les capacités humaines nécessaires pour diriger les personnes et gouverner les systèmes d'IA lorsque cognition, information et exécution sont distribuées entre personnes et machines.

FILE protège et développe le jugement humain lorsque les décisions sont de plus en plus façonnées par l'intelligence artificielle, l'émotion, la culture, le pouvoir et l'adaptation. Il ne promet ni l'infailibilité humaine ni une supériorité technique permanente de l'être humain. Il propose une architecture de responsabilité. Les machines peuvent calculer, rechercher, générer, classer, prédire et exécuter. Les personnes et les institutions doivent encore déterminer les finalités légitimes, interpréter les conséquences humaines, arbitrer entre des valeurs incompatibles, rendre le pouvoir contestable et répondre de ce qui est autorisé.

Sa proposition porte sur le management lui-même : **diriger les personnes et gouverner les systèmes d'IA** au moyen d'une architecture intégrée de cinq méta-intelligences, d'intelligences imbriquées, de résultats émergents et de conditions relationnelles. Ce positionnement dépasse le modèle de personnalité, l'inventaire de « soft skills », le simple cadre de transformation numérique ou la doctrine générale de l'IA responsable.

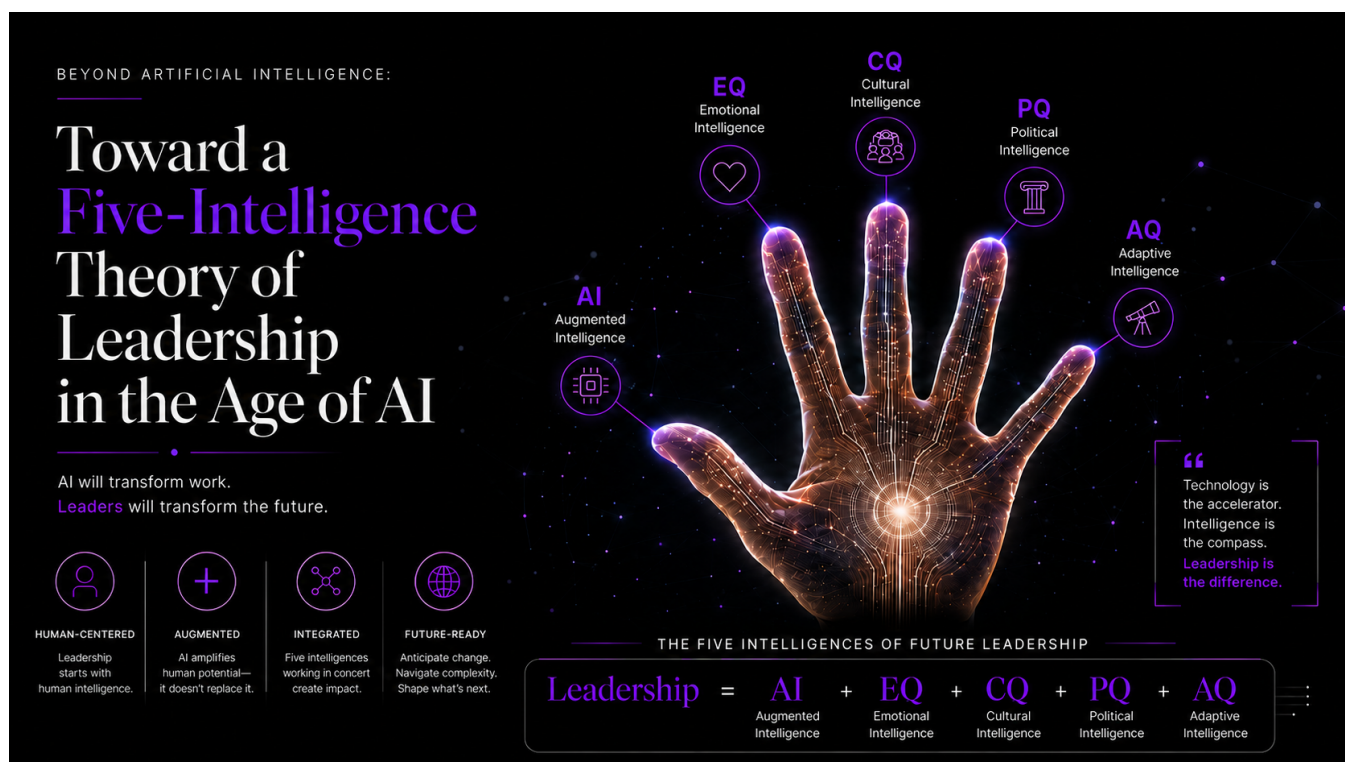


Figure 1. FILE comme théorie du leadership à cinq intelligences à l'ère de l'IA.

Source : figure originale publiée dans Guillaume Mariani, *The Most Important Human Skills for the Age of AI and the Future of Work: FILE — The Five Intelligences of Leadership Evolution* (2026c).

4.2 La formule FILE et la distinction terminologique entre IA et AI

La formule fondatrice est :

$$\text{Leadership} = \text{AI} + \text{EQ} + \text{CQ} + \text{PQ} + \text{AQ}$$

Dans la prose française, **IA** désigne l'intelligence artificielle. Dans la formule FILE, **AI** désigne exclusivement *Augmented Intelligence*, soit l'Intelligence augmentée. **EQ** désigne *Emotional Intelligence*, **CQ** *Cultural Intelligence*, **PQ** *Political Intelligence* et **AQ** *Adaptive Intelligence*. Cette distinction n'est pas cosmétique. Elle empêche de confondre la technologie que le leadership doit gouverner avec la capacité humaine requise pour la gouverner.

Le signe « + » ne décrit pas une addition mécanique de scores indépendants. Il exprime une intégration. Il ne constitue donc ni un modèle linéaire ni un modèle compensatoire : un niveau élevé dans une méta-intelligence n'est pas supposé compenser mécaniquement une déficience critique dans une autre. Le signe « + » n'implique ni pondérations numériques égales ni indépendance statistique entre les cinq méta-intelligences. Celles-ci sont coégales au niveau architectural, interdépendantes dans leur fonctionnement et contextuellement variables dans leur mobilisation. Chacune des cinq méta-intelligences corrige les angles morts des quatre autres. L'Intelligence augmentée sans responsabilité émotionnelle peut devenir technocratique. L'Intelligence émotionnelle sans interprétation culturelle peut universaliser abusivement ses propres normes relationnelles. L'Intelligence culturelle sans Intelligence politique peut reconnaître la différence tout en négligeant les rapports de pouvoir qui l'organisent. L'Intelligence politique sans adaptation peut rigidifier les institutions. L'Intelligence adaptative sans orientation morale peut devenir opportunisme.

4.3 La main humaine comme principe d'intégration

La métaphore de la main donne à la théorie sa forme la plus immédiatement intelligible : l'Intelligence augmentée correspond au pouce, l'Intelligence émotionnelle à l'index, l'Intelligence culturelle au majeur, l'Intelligence politique à l'annulaire et l'Intelligence adaptative à l'auriculaire. Aucun doigt ne remplace la main. Aucun ne dirige seul. La capacité de saisir, de construire, de protéger, de signaler ou de transformer dépend de leur coordination.

La main est une main humaine. Cette image rappelle que le leadership, même lorsqu'il est profondément augmenté par la technologie, demeure une responsabilité humaine. Le leadership après l'IA exige une main humaine capable de tenir l'intelligence des machines sans être tenue par elle. La métaphore ne naturalise pas une hiérarchie entre les intelligences. Elle représente leur égale nécessité, leur spécialisation et leur interdépendance.



Figure 2. FILE comme main humaine : cinq méta-intelligences coégales et interdépendantes.

Source : figure originale publiée dans Guillaume Mariani, *The Most Important Human Skills for the Age of AI and the Future of Work: FILE — The Five Intelligences of Leadership Evolution* (2026c).

4.4 Les cinq méta-intelligences

4.4.1 AI, Intelligence augmentée : l'Esprit et le Pouce

Une décision augmentée se construit désormais dans une chaîne de cognition distribuée : données produites ailleurs, modèle conçu par un tiers, interface qui cadre les options, humain qui interprète la sortie, système agentique qui exécute et institution qui en supporte les conséquences. AI, l'Intelligence augmentée, est la capacité humaine de penser avec l'intelligence artificielle tout en gouvernant cette chaîne sans abandonner le jugement.

Elle mobilise la compréhension des systèmes, la formulation des problèmes, l'orchestration des outils, la vérification des résultats, la traçabilité des sources, la distinction entre corrélation et causalité, la protection du savoir tacite et le choix du niveau d'abstraction approprié. Son critère n'est pas la quantité de technologie utilisée, mais la qualité de l'autonomie de jugement développée et de la responsabilité rendue effective : savoir ce qui peut être délégué, ce qui doit rester humain et ce qui doit être refusé.

4.4.2 EQ, Intelligence émotionnelle : le Cœur et l'Index

Lorsque l'IA automatise l'évaluation, personnalise la communication ou simule un langage empathique, elle transforme les conditions mêmes de la relation sans produire par elle-même du care, de la reconnaissance ou une responsabilité relationnelle. C'est le domaine de l'Intelligence émotionnelle : comprendre, réguler et assumer les dimensions affectives, relationnelles, corporelles et développementales du leadership.

EQ mobilise la connaissance de soi, l'empathie, la compassion, la confiance, la présence, l'écoute, la réparation relationnelle, le courage d'agir malgré un coût émotionnel et la capacité à accompagner la perte. Elle protège la vulnérabilité humaine contre la réduction des personnes à des profils, des prédictions ou des scores.

4.4.3 CQ, Intelligence culturelle : le Monde et le Majeur

L'Intelligence culturelle est la capacité d'interpréter et de relier des cultures, des contextes, des identités, des langues, des générations, des mémoires, des symboles et des visions du monde. Elle permet de comprendre que les catégories utilisées par les systèmes ne sont jamais entièrement neutres : elles héritent d'histoires, de conventions, de rapports de visibilité et de normes de classification.

Son champ dépasse l'adaptation d'un message à un public national. CQ gouverne la traduction entre mondes professionnels et épistémiques, l'interprétation des récits et des rituels, la reconnaissance de la pluralité des formes de connaissance et l'analyse du pouvoir culturel. Elle empêche l'universalisation silencieuse des hypothèses d'un modèle, d'un marché ou d'une institution.

4.4.4 PQ, Intelligence politique : la Société et l'Annuaire

Toute technologie organisationnelle distribue des possibilités d'agir, de contester, d'accéder, de sortir et de faire valoir une responsabilité. L'Intelligence politique est la capacité de rendre cette distribution visible et de gouverner le pouvoir, la légitimité, les institutions, les droits, les responsabilités, les parties prenantes, la contestabilité et l'intérêt général.

PQ est la méta-intelligence la plus développée dans le cadre pédagogique élargi parce que l'IA fragmente l'autorité et l'imputabilité à une échelle inédite. Qui fixe l'objectif ? Qui choisit les données ? Qui possède l'infrastructure ? Qui peut contester une décision ? Qui

reçoit le crédit, supporte la faute ou dispose du droit d'arrêt ? L'Intelligence politique transforme ces questions en objets explicites de management.

4.4.5 AQ, Intelligence adaptative : l'Évolution et l'Auriculaire

S'adapter ne consiste pas à suivre chaque changement. L'Intelligence adaptative est la capacité d'apprendre, de juger, de décider, d'expérimenter, de transformer, de préparer, d'interrompre et de préserver ce qui doit l'être dans l'incertitude. Elle distingue adaptation responsable, conformisme opportuniste et fuite en avant technologique.

AQ comprend la capacité de maintenir des options, de concevoir la réversibilité, de reconnaître les seuils, d'arbitrer les compromis, d'organiser les transitions, de mettre fin à ce qui ne doit plus fonctionner et de refuser ce qui ne doit pas commencer. Elle fait de l'arrêt, du ralentissement et du retrait des formes possibles de leadership, au même titre que l'accélération et l'innovation.



Figure 3. FILE comme système intégré de leadership humain et de gouvernance de l'IA.

Source : figure originale publiée dans Guillaume Mariani, *The Most Important Human Skills for the Age of AI and the Future of Work: FILE — The Five Intelligences of Leadership Evolution* (2026c).

4.5 Une architecture coégale, interdépendante et diagnostique

Les cinq méta-intelligences sont coégales. Leur importance relative varie selon les situations, mais aucune ne peut être retranchée de la théorie. FILE n'impose pas que tout dirigeant maîtrise au même niveau toutes les intelligences imbriquées. Il propose un langage diagnostique permettant d'identifier les déficits individuels, collectifs, organisationnels et institutionnels qui deviennent critiques dans une situation donnée.

Le diagnostic porte donc moins sur la possession d'un profil idéal que sur la qualité de l'intégration. Une organisation peut disposer d'une forte expertise technologique et d'une faible contestabilité. Elle peut posséder une culture relationnelle chaleureuse mais ignorer les dépendances créées par ses fournisseurs d'IA. Elle peut être agile tout en restant incapable de définir un seuil d'arrêt. FILE rend ces déséquilibres visibles et permet de relier les capacités humaines aux dispositifs de gouvernance qui leur donnent prise.

4.6 L'architecture fondatrice et le cadre pédagogique élargi

L'architecture fondatrice comprend cinq méta-intelligences, cinq appellations, cinq correspondances avec la main humaine, soixante-dix intelligences imbriquées, cinq résultats émergents et RC — le commun relationnel. Sa distribution est de $16 + 10 + 11 + 19 + 14 = 70$.

Le cadre pédagogique élargi développe cette architecture pour l'enseignement, le diagnostic, la formation des cadres, les programmes d'études et les ouvrages, sans remplacer la fondation. Il lui donne une profondeur pédagogique et une résolution diagnostique plus fines. Il comprend 128 intelligences, distribuées selon la formule $23 + 20 + 22 + 35 + 28 = 128$.

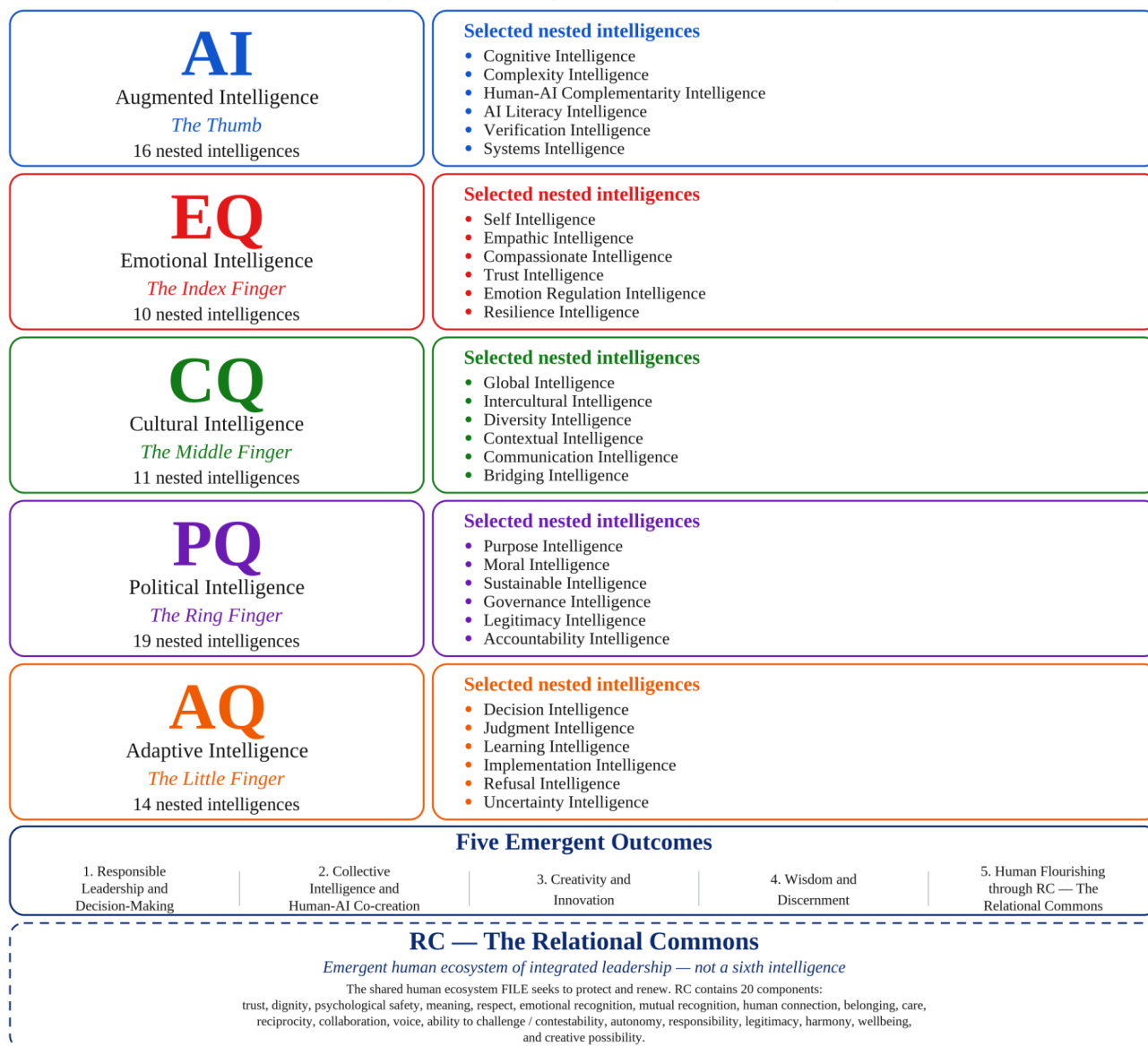
L'architecture publique distingue le cadre pédagogique élargi de 128 intelligences et la taxonomie étendue (*Extended Taxonomy*) de 35 intelligences reconnues en dehors de ce cadre. Les annexes A à E reproduisent l'architecture, les définitions et les notes de délimitation utiles à la compréhension publique.

FILE: The Five Intelligences of Leadership Evolution

$$\text{Leadership} = \text{AI} + \text{EQ} + \text{CQ} + \text{PQ} + \text{AQ}$$

5 meta-intelligences • 70 nested intelligences • 5 emergent outcomes • RC — The Relational Commons

Selected examples from FILE's complete architecture of 70 nested intelligences.



© Guillaume Mariani, 2026. FILE: The Five Intelligences of Leadership Evolution.

Figure 4. Sélection d'intelligences imbriquées dans l'architecture FILE.

Source : figure originale publiée dans Guillaume Mariani, *The Most Important Human Skills for the Age of AI and the Future of Work: FILE — The Five Intelligences of Leadership Evolution* (2026c).

5. L'architecture intégrée de FILE : développement, résultats émergents et monde relationnel

5.1 FILE³, FILE⁵, FILE⁷ et la cascade des 7E

La cascade des 7E décrit sept mouvements de maturation : Évolution (*Evolution*), Efficacité (*Effectiveness*), Excellence, Écosystèmes (*Ecosystems*), Autonomisation (*Empowerment*), Exécution (*Execution*) et Incarnation (*Embodiment*).

L'évolution désigne l'apprentissage et la transformation de la capacité de leadership. L'efficacité concerne la possibilité de produire des effets responsables dans une situation réelle. L'excellence élève le niveau d'intégration, de discernement et de qualité d'exécution. Les écosystèmes déplacent l'unité d'analyse vers les interdépendances entre organisations, institutions, communautés et technologies. L'autonomisation distribue la capacité d'agir sans dissoudre la responsabilité. L'exécution traduit les finalités et les décisions dans la pratique. L'incarnation demande que les principes deviennent des habitudes, des structures et une présence vécue.

La cascade n'est ni une nouvelle taxonomie ni une échelle psychométrique. Elle décrit des mouvements de développement. Son rôle est d'expliquer comment les intelligences deviennent progressivement capables de produire des résultats collectifs et de soutenir des institutions.

5.2 Les cinq résultats émergents

Les cinq résultats émergents ne sont pas des méta-intelligences supplémentaires. Ils désignent ce qui peut advenir lorsque la main entière fonctionne de manière intégrée.

5.2.1 Leadership et prise de décision responsables

Le premier résultat est un leadership et une prise de décision responsables. Il ne se réduit pas à la présence d'un humain dans une boucle. Il suppose que les finalités soient explicites, que les hypothèses soient vérifiables, que les personnes affectées soient prises en compte, que l'autorité soit traçable et qu'un responsable puisse répondre des conséquences.

5.2.2 Intelligence collective et cocréation humain-IA

Le deuxième résultat est l'intelligence collective et la cocréation humain-IA. L'enjeu n'est pas d'additionner des contributions humaines et des sorties de machines, mais de concevoir les conditions dans lesquelles elles se corrigent, se complètent et restent gouvernables. La diversité cognitive, la sécurité psychologique, la qualité de la délibération et la possibilité de contester déterminent ici la valeur de la technologie.

5.2.3 Créativité et innovation

Le troisième résultat est la créativité et l'innovation. La génération massive d'options ne suffit pas. L'innovation responsable relie imagination, discernement, contexte, pouvoir et conséquence. Elle exige de savoir ce qui mérite d'être créé, pour qui, avec quels effets et selon quelles limites.

5.2.4 Sagesse et discernement

Le quatrième résultat est la sagesse et le discernement. Il concerne le choix des fins, la capacité de reconnaître les limites de la connaissance, la mise en relation du court et du long terme, et le refus de confondre une réponse plausible avec une décision juste.

5.2.5 Épanouissement humain à travers RC — le commun relationnel

Le cinquième résultat est l'épanouissement humain rendu possible par RC — le commun relationnel. RC désigne l'écosystème relationnel partagé que le leadership doit protéger, cultiver et renouveler. L'épanouissement humain n'est pas une composante de RC, mais l'objectif humain final que cet écosystème relationnel rend possible. Il ne peut être réduit à un indicateur unique de satisfaction, de bien-être ou de productivité.

5.3 RC — le commun relationnel

RC — le commun relationnel est l'orientation humaine et la destination finale de FILE. Il ne constitue ni une sixième intelligence, ni un modèle de gouvernance autonome, ni une méthode. Il nomme l'écosystème humain partagé que l'exercice intégré des cinq intelligences protège, cultive et renouvelle.

Ses vingt composantes, dans l'ordre canonique, sont : confiance; dignité; sécurité psychologique; sens; respect; reconnaissance émotionnelle; reconnaissance mutuelle; lien humain; appartenance; care; réciprocité; collaboration; voix; capacité de contestation ou contestabilité; autonomie; responsabilité; légitimité; harmonie; bien-être; possibilité créative.

La distinction entre capacité et condition est décisive. L'intelligence de la confiance est une capacité imbriquée dans l'intelligence émotionnelle. La confiance au sein de RC est une condition collective. L'intelligence de la contestabilité est une capacité politique permettant de concevoir des procédures de recours. La capacité de contestation ou contestabilité au sein de RC est la condition relationnelle dans laquelle une personne peut réellement contester sans représailles, inutilité ou destruction de la relation. Le même mot peut apparaître à plusieurs niveaux lorsque la question diagnostique est différente; il ne doit jamais être dupliqué comme synonyme.



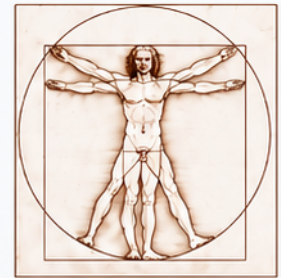
LEADERSHIP IN THE AGE OF AI

THE FIVE INTELLIGENCES

(OR FIVE FINGERS) OF FUTURE LEADERSHIP

LEADERSHIP = AI + EQ + CQ + PQ + AQ

5 meta-intelligences • 70 nested intelligences • 5 emergent outcomes • RC — The Relational Commons



A NEW LEADERSHIP ARCHITECTURE

In a world transformed by AI, leadership can no longer be reduced to command and control. It requires the integration of five meta-intelligences to navigate complexity, build trust, unite people, and create a better future.

WHY FIVE INTELLIGENCES?

- They are complementary like the five fingers.
- Together they create dexterity, strength, and impact.
- Each intelligence is essential. None is enough alone.
- Together, they form an integrated architecture for responsible leadership evolution.



WHY HUMANS REMAIN ESSENTIAL

- AI can process data, but humans give it meaning.
- AI can simulate, but humans feel and care.
- AI can analyze, but humans build relationships, culture and trust.
- AI can suggest, but humans judge, choose and assume responsibility.
- AI can automate, but humans adapt, learn and reinvent.

THE FIVE INTELLIGENCES EXPLAINED

Selected examples from FILE's complete architecture of 70 nested intelligences.

1 AI AUGMENTED INTELLIGENCE — 16 nested intelligences — Leverages artificial intelligence and data with human judgment to think clearly, verify claims and evidence, and solve complex problems. SELECTED NESTED INTELLIGENCES - Cognitive Intelligence - Complexity Intelligence - Human-AI Complementarity Intelligence - AI Literacy Intelligence - Verification Intelligence - Systems Intelligence Integrates human-AI complementarity, systems thinking, and verification	2 EQ EMOTIONAL INTELLIGENCE — 10 nested intelligences — Develops self-awareness, relational understanding, trust, compassion, emotional regulation, resilience, and embodied human presence. SELECTED NESTED INTELLIGENCES - Self Intelligence - Empathic Intelligence - Compassionate Intelligence - Trust Intelligence - Emotion Regulation Intelligence - Resilience Intelligence Integrates self-awareness, emotion, compassion, trust, and resilience	3 CQ CULTURAL INTELLIGENCE — 11 nested intelligences — Navigates cultures, contexts, languages, inclusion, and meaning with respect, communication, and bridging. SELECTED NESTED INTELLIGENCES - Global Intelligence - Intercultural Intelligence - Diversity Intelligence - Contextual Intelligence - Communication Intelligence - Bridging Intelligence Integrates culture, inclusion, communication, and bridging	4 PQ POLITICAL INTELLIGENCE — 19 nested intelligences — Governs power, purpose, legitimacy, accountability, and institutional impact. SELECTED NESTED INTELLIGENCES - Purpose Intelligence - Moral Intelligence - Sustainable Intelligence - Governance Intelligence - Legitimacy Intelligence - Accountability Intelligence Governs purpose, moral judgment, sustainability, legitimacy, accountability, and impact	5 AQ ADAPTIVE INTELLIGENCE — 14 nested intelligences — Adapts, learns, decides, implements, refuses when necessary, and acts responsibly under uncertainty. SELECTED NESTED INTELLIGENCES - Decision Intelligence - Judgment Intelligence - Learning Intelligence - Implementation Intelligence - Refusal Intelligence - Uncertainty Intelligence Integrates decisions, judgment, learning, refusal, and adaptation
---	--	---	--	---

FIVE EMERGENT OUTCOMES - Responsible Leadership and Decision-Making - Collective Intelligence and Human-AI Co-creation - Creativity and Innovation - Wisdom and Discernment - Human Flourishing through RC — The Relational Commons	RC — THE RELATIONAL COMMONS The shared human ecosystem FILE seeks to protect and renew. RC contains 20 components, including trust, dignity, psychological safety, meaning, voice, care, legitimacy, harmony, wellbeing, and creative possibility.	IMPACT FOR LEADERS & ORGANIZATIONS - Better decisions in complexity and long-term impact. - Stronger engagement, trust, and collaboration. - Greater resilience and agility in change and disruption. - Sustainable value for all stakeholders and society.	FOR LEADERS, ORGANIZATIONS & SOCIETY - Develop and integrate all five intelligences to lead with wisdom, humanity and impact. - Build cultures, systems and structures that activate the five intelligences. - Educate for leadership in the age of AI. - Invest in human potential to ensure an inclusive, ethical and prosperous future for all.
--	--	--	---

THE FUTURE DOES NOT BELONG TO AI. THE FUTURE BELONGS TO LEADERS WHO COMBINE TECHNOLOGY WITH HUMAN INTELLIGENCE.

AI AMPLIFIES. HUMANITY LEADS.

Figure 5. Architecture consolidée de FILE : cinq intelligences, sélection d'intelligences imbriquées, cinq résultats émergents, RC — le commun relationnel et implications pour le leadership.

Source : figure originale publiée dans Guillaume Mariani, *The Most Important Human Skills for the Age of AI and the Future of Work: FILE — The Five Intelligences of Leadership Evolution* (2026c).

6. Les contributions distinctes de L'Odyssée FILE

Tableau 3. Registre intégré des contributions de L'Odyssée FILE.

N°	Contribution	Statut public	Problème central traité	Réponse proposée par L'Odyssée FILE
1	FILE: The Five Intelligences of Leadership Evolution	Cadre centré sur l'humain	L'IA automatise et reconfigure le management, la décision, la coordination et la communication.	FILE définit cinq méta-intelligences intégrées pour diriger les personnes et gouverner les systèmes d'IA.
2	FILE, FILE ³ , FILE ⁵ , FILE ⁷ et la cascade des 7E	Théorie centrée sur l'humain	L'accélération technologique rend insuffisants les modèles statiques de compétences.	La cascade des 7E explique la maturation du leadership par l'évolution, l'efficacité, l'excellence, les écosystèmes, l'autonomisation, l'exécution et l'incarnation.
3	RC — le commun relationnel	Vision relationnelle centrée sur l'humain	Le gain d'efficacité peut éroder confiance, dignité, sécurité psychologique, sens et lien humain.	RC désigne l'écosystème relationnel que le leadership doit protéger, cultiver et renouveler.
4	MAIL et MLT	Architecture éducative centrée sur l'humain	L'IA automatise ou médiatise des fonctions traditionnellement enseignées dans les formations de management.	MAIL réunit management, IA et leadership; MLT traduit cette intégration dans une architecture de diplôme associant management, leadership et technologie.
5	HACK — connaissances cocréées par l'humain et l'IA	Méthodologie centrée sur l'humain	Les systèmes d'IA peuvent produire à grande échelle des contenus de connaissance sans assumer la responsabilité scientifique.	HACK soumet la production augmentée au jugement humain, à la discipline des sources, à l'interprétation et à la responsabilité finale de l'auteur.
6	LENS — leadership, éthique, non-délégation et sens	Modèle de jugement et de gouvernance de second ordre	L'IA façonne les cadres, métriques et classifications au travers desquels les dirigeants perçoivent et décident.	LENS articule le leadership, l'éthique, la non-délégation et le sens afin de gouverner le jugement humain et ses conditions sociotechniques.
7	Irréductibilité humaine	Fondation philosophique centrée sur l'humain	Les organisations peuvent confondre simulation fonctionnelle et équivalence humaine.	L'irréductibilité humaine affirme que le jugement, le discernement, la conscience, l'agentivité morale, la dignité, le sens, la responsabilité, le care, la confiance et l'amour ne sont pas transférables à une machine.
8	HTTPS — Humanity, Truth, Transparency, Protection, and Security (« humanité, vérité, transparence, protection et sécurité »)	Architecture de gouvernance de l'IA centrée sur l'humain	Le déploiement de l'IA affecte vérité, attention, sécurité, autonomie, institutions et dignité.	HTTPS formule cinq exigences non négociables pour la conception, le déploiement et la gouvernance des systèmes d'IA.
9	BASIC et RULES	Politique publique centrée sur l'humain	L'automatisation et l'IA peuvent accroître la précarité, les inégalités d'accès, les déficits de compétences et la fragilisation du care.	BASIC et RULES relient revenu de base, accès à l'IA, compétences, inclusion, care, éducation, lutte contre la pauvreté et solidarité dans une réponse de politique publique centrée sur l'humain.
10	Leadership inaliénable	Civilisation centrée sur l'humain et métathéorie générale du leadership	La délégation croissante de cognition et d'exécution aux machines peut dissoudre l'autorité finale et la responsabilité humaines.	Le leadership inaliénable affirme que l'humanité peut partager le travail et l'intelligence avec les machines sans transférer ni abandonner son autorité finale et sa responsabilité pour les finalités, les institutions et l'orientation de la civilisation.

Source : adaptation française et mise à jour du tableau publié dans Guillaume Mariani, *Management, Leadership, and Governance in the Age of Artificial Intelligence: The Eight Contributions of the FILE Odyssey* (2026b), complétée à partir de Guillaume Mariani, *AI Revolution: The Death of Business Administration and the Birth of Inalienable Leadership* (2026d), afin de refléter les dix contributions originales de L'Odyssée FILE.

Dans ce tableau, l'expression « métathéorie générale du leadership » désigne une portée de second ordre spécifique à l'ère de l'intelligence artificielle et de la robotique. Elle n'implique pas que le leadership inaliénable remplace les théories existantes du leadership ni qu'il prétende fournir à lui seul une explication exhaustive de tous les phénomènes de leadership. Elle désigne le principe transversal qui gouverne la question de l'autorité finale et de la responsabilité lorsque l'action de leadership devient médiatisée par des systèmes artificiels.

6.1 Une architecture de contributions autonomes

L'Odyssée FILE est un programme de recherche intégré, mais ses contributions ne sont pas interchangeables. FILE est la théorie du management et le cadre diagnostique centraux. FILE³, FILE⁵, FILE⁷ et la cascade des 7E développent sa théorie de maturation. RC — le commun relationnel en formule la vision humaine. MAIL et MLT traduisent cette orientation dans l'éducation. HACK organise la production de connaissances humain-IA. LENS gouverne le jugement. L'irréductibilité humaine établit la frontière philosophique. HTTPS formule des principes de gouvernance de l'IA. BASIC et RULES prolongent le programme dans le champ institutionnel et public. Le leadership inaliénable occupe le niveau métathéorique supérieur.

Leur autonomie évite deux erreurs. La première serait de présenter toute contribution comme une simple « sous-partie » de FILE. La seconde serait de dissoudre leur cohérence en une collection sans principe. L'intégration ne signifie pas absorption. Chaque contribution répond à un problème propre et peut être mobilisée séparément lorsque son objet l'exige.

6.2 MAIL et MLT : la réforme de l'enseignement du management

MAIL, Management, AI, and Leadership, affirme que le management, l'intelligence artificielle et le leadership doivent être enseignés comme une discipline intégrée. MLT, Management, Leadership, and Technology, en propose une architecture de diplôme susceptible de remplacer ou de transformer le BBA et le MBA traditionnels. L'enjeu n'est pas d'ajouter quelques cours d'IA à un curriculum inchangé, mais de déplacer le centre de gravité vers le jugement, la responsabilité, la gouvernance, la culture et la capacité à apprendre avec les machines.

6.3 HACK : la connaissance co-crée sous autorité humaine

HACK, *Human-AI Co-created Knowledge*, est une méthodologie de production de connaissances humain-IA. Elle reconnaît que les outils génératifs peuvent contribuer à la recherche, à l'organisation, à la comparaison et à la rédaction, tout en maintenant l'auteur comme source de la finalité, de la validation, de l'interprétation, de la sélection et de la responsabilité. L'auteur augmenté n'attribue pas la qualité d'auteur à la machine; il augmente l'activité de l'auteur sous gouvernance humaine.

6.4 LENS : la gouvernance de second ordre du jugement

LENS, Leadership, Ethics, Nondelegation, and Sense, est le modèle de jugement de FILE. Son objet n'est pas seulement de vérifier une sortie finale. Il demande qui a défini le problème, quelles catégories ont été utilisées, quels indicateurs ont rendu certaines réalités visibles, quelles valeurs ont été encodées, quels acteurs peuvent contester et où se situe la responsabilité. LENS transforme la gouvernance de second ordre du jugement en pratique managériale.

6.5 L'irréductibilité humaine : dix piliers non transférables

L'irréductibilité humaine formule dix piliers : jugement, discernement, conscience, agentivité morale, dignité, sens, responsabilité, care, confiance et amour. Ces piliers ne prétendent pas que les machines resteront incapables de produire des comportements ressemblant à ceux des humains. Ils distinguent la performance observable de l'expérience

morale, de la relation vécue, de l'imputabilité et de la capacité à répondre au nom d'une conscience. Un système peut simuler certaines manifestations de ces piliers; il ne devient pas pour autant un sujet moral capable d'en assumer les conséquences.

Cette frontière protège le leadership contre une erreur de catégorie. Une machine peut générer une justification; elle ne devient pas pour autant moralement responsable. Elle peut simuler l'attention; elle ne porte pas la vulnérabilité de la relation. Elle peut optimiser un objectif; elle ne possède pas la légitimité de choisir la finalité humaine.

6.6 HTTPS : humanité, vérité, transparence, protection et sécurité

HTTPS formule les cinq lois immuables de gouvernance de l'intelligence artificielle et de la robotique : humanité (*Humanity*), vérité (*Truth*), transparence (*Transparency*), protection (*Protection*) et sécurité (*Security*). Ces principes ne constituent pas une norme technique exhaustive. Ils fixent des exigences non négociables : les systèmes doivent servir l'humanité, ne pas institutionnaliser le faux, rendre leurs opérations suffisamment transparentes pour être gouvernées, protéger les personnes et les institutions, et maintenir une sécurité proportionnée aux conséquences possibles.

6.7 BASIC et RULES : prolongements institutionnels

BASIC et son équivalent français RULES prolongent la théorie vers la politique publique, l'inclusion, l'accès à l'IA, les compétences, le revenu et le care. Ils ne sont pas des sous-composants obligatoires de toute application de FILE. Ils montrent comment une théorie de leadership et de management peut ouvrir des questions de distribution, d'accès, de transition et de solidarité lorsqu'une technologie transforme les conditions du travail et de la citoyenneté.

7. La théorie du leadership inaliénable

7.1 Définition et niveau métathéorique

Le leadership inaliénable est la métathéorie générale du leadership à l'ère de l'intelligence artificielle et de la robotique. Il affirme que l'humanité peut partager le travail, l'intelligence et l'exécution avec les machines, mais qu'elle ne peut aliéner son autorité finale ni sa responsabilité concernant les finalités, les institutions et l'orientation de la civilisation.

Le terme « inaliénable » ne signifie pas que toutes les décisions doivent être prises individuellement par un dirigeant humain, ni que toute automatisation est illégitime. Il signifie que l'autorité ultime ne peut être dissoute dans une chaîne technique, un marché, un fournisseur, une procédure ou un système. Une institution peut déléguer l'exécution. Elle doit rester capable de justifier la finalité, de retirer l'autorisation, d'organiser le recours et d'assumer la conséquence.

Le qualificatif « métathéorique » désigne ici une fonction précise. Le leadership inaliénable ne propose pas un mécanisme supplémentaire de leadership placé au même niveau que les théories transformationnelle, de service, authentique, éthique, adaptative, relationnelle, partagée, distribuée, de la complexité ou numérique. Il formule une condition de second ordre portant sur l'autorité et la responsabilité sous laquelle ces différentes formes de leadership peuvent s'exercer lorsque la cognition, la recommandation, la décision ou l'exécution sont médiatisées par des machines.

Quelle que soit la théorie de premier ordre mobilisée, une même question demeure : lorsque des systèmes artificiels participent à l'action de leadership, qui peut légitimement fixer la finalité, autoriser la délégation, déterminer les limites et répondre des conséquences? Le leadership transformationnel peut expliquer la mobilisation autour d'une vision; le leadership éthique, la conduite juste; le leadership adaptatif, l'apprentissage face à l'incertitude; le leadership distribué, la répartition de l'agence; le leadership numérique, la médiation technologique. Aucun de ces mécanismes ne résout à lui seul la question de savoir si la capacité d'un système à participer à ces processus suffit à lui conférer l'autorité finale. Le leadership inaliénable intervient à ce niveau logique supérieur.

Deux portées métathéoriques doivent ainsi être distinguées sans être séparées. Au sein de L'Odyssée FILE, le statut métathéorique du leadership inaliénable est interne et architectural : il occupe le niveau 1 et ordonne FILE ainsi que les contributions associées autour du principe d'autorité finale et de responsabilité. Dans le champ plus large des théories du leadership, sa portée métathéorique repose sur son caractère transversal : il ne remplace ni n'absorbe les théories de premier ordre, mais pose une condition commune à leur exercice sous médiation machinelle. Son ambition n'est donc pas de devenir une théorie exhaustive de tous les phénomènes de leadership, mais d'identifier le principe supérieur qui gouverne la frontière entre capacité technique, délégation fonctionnelle et autorité légitime à l'ère de l'intelligence artificielle et de la robotique.

Le terme « inaliénable » est employé dans un sens normatif et institutionnel, sans constituer une affirmation descriptive sur l'impossibilité technique de la délégation. Il ne signifie pas que les organisations seraient techniquement incapables de transférer à des systèmes des droits décisionnels ou des capacités opérationnelles, ni que de tels transferts ne se produiraient jamais. Il signifie qu'une délégation fonctionnelle ou opérationnelle ne peut, par la seule performance de la machine, légitimer l'abandon du dernier niveau de justification, de contestation et d'imputabilité concernant les finalités, les institutions, les droits et les conséquences.

L'autorité opérationnelle peut donc être déléguée; l'autorité finale et la responsabilité humaines ne peuvent être légitimement abandonnées. La distinction ne repose pas sur une supériorité technique permanente de l'être humain. Elle repose sur la différence entre ce qu'un système est capable d'accomplir et ce qu'un agent ou une institution peut légitimement autoriser, justifier et assumer.

Tableau 4. Audit d'antériorité de l'expression « Inalienable Leadership ».

Occurrence identifiée	Nature de l'emploi	Conclusion de l'analyse
Description par Sri Aurobindo du leadership « presque inaliénable » de Calcutta au Bengale	Prose politique historique et descriptive	L'expression qualifie l'influence durable d'une ville; elle ne désigne ni une théorie, ni un modèle, ni une métathéorie du leadership (Aurobindo 1910, 391–392).
Qué y cómo del liderazgo irrenunciable del supervisor clínico	Concept hispanophone de supervision clinique, parfois traduit automatiquement par « inalienable leadership »	Le terme original renvoie à une responsabilité du superviseur clinique; il ne construit pas une théorie générale du leadership à l'ère de l'IA et de la robotique (Pesqueira et al. 2019, 29–45).
« Inalienable leadership capacity » dans des recherches sur les femmes célibataires et le leadership religieux	Affirmation normative d'une capacité humaine égale et d'une éligibilité au leadership	La formule défend une capacité qui ne devrait pas être niée; elle ne constitue pas une architecture théorique autonome (Mupangwa et Chirongoma 2021, 42).
« Sole inalienable leadership and Government » dans une déclaration micronationale	Déclaration juridico-politique de souveraineté revendiquée	L'expression désigne une prétention gouvernementale; elle n'appartient pas à la littérature scientifique sur le leadership (Syno Aurelius 2019, 4).

Source : adaptation française de Guillaume Mariani, *AI Revolution: The Death of Business Administration and the Birth of Inalienable Leadership* (2026d), réalisée dans le respect de l'architecture et du sens du tableau original.

7.2 La hiérarchie à trois niveaux

La hiérarchie conceptuelle comporte trois niveaux.

Niveau 1 : le leadership inaliénable. Il fournit le principe métathéorique d'autorité finale, de responsabilité et d'orientation civilisationnelle.

Ce niveau ordonne l'architecture interne de FILE et fonctionne simultanément comme une condition de second ordre applicable aux théories de premier ordre du leadership lorsque la cognition, la recommandation, la décision ou l'exécution sont médiatisées par des machines.

Niveau 2 : l'architecture intégrée de FILE. Elle comprend les cinq méta-intelligences, les intelligences imbriquées, les cinq résultats émergents, l'architecture fondatrice, le cadre pédagogique élargi, la taxonomie étendue et RC — le commun relationnel.

Niveau 3 : les neuf premières contributions originales et leurs structures associées. Elles comprennent : FILE, le cadre centré sur l'humain; FILE, FILE³, FILE⁵, FILE⁷ et la cascade des 7E, la théorie centrée sur l'humain; RC — le commun relationnel, la vision centrée sur l'humain; MAIL et MLT, l'éducation centrée sur l'humain; HACK, la méthodologie centrée sur l'humain; LENS, le modèle de jugement centré sur l'humain; l'irréductibilité humaine, la philosophie centrée sur l'humain; HTTPS, la gouvernance de l'IA centrée sur l'humain; BASIC et RULES, la politique publique centrée sur l'humain.

Cette hiérarchie protège les statuts. Le leadership inaliénable ne remplace pas FILE, ne l'absorbe pas et ne le renomme pas. FILE demeure la théorie du management et le cadre diagnostique centraux. Le leadership inaliénable ne constitue pas une sixième méta-intelligence et ne se réduit pas à une marque ombrelle.

7.3 Capacité, légitimité et responsabilité

La théorie distingue trois questions. La première concerne la capacité : un système peut-il accomplir l'opération ? La deuxième concerne la légitimité : qui peut fixer l'objectif, autoriser l'action et arbitrer les valeurs ? La troisième concerne la responsabilité : qui doit répondre des conséquences et posséder le pouvoir réel de corriger, suspendre ou arrêter ?

La performance d'un système ne répond qu'à la première question. Un modèle peut surpasser un humain dans une tâche sans acquérir le droit de définir la finalité. Une institution peut déléguer l'action sans transférer son devoir de répondre. Cette séparation permet d'accueillir l'augmentation technologique la plus ambitieuse sans confondre intelligence et autorité.

Tableau 5. Catégories de décision, rôle approprié des machines et condition humaine requise.

Catégorie de décision	Rôle approprié de la machine	Condition humaine requise
Décisions routinières, réversibles et à faible conséquence	Automatisation possible dans des paramètres explicitement définis	Responsable humain identifié, suivi continu et procédure d'escalade.
Décisions opérationnelles délimitées	Action déléguée possible dans des limites précises	Délégation traçable, révocable et soumise à révision.

Catégorie de décision	Rôle approprié de la machine	Condition humaine requise
Décisions substantielles touchant les personnes, les droits, l'emploi, la sécurité ou l'accès	L'IA peut informer, comparer ou recommander	Examen humain réel, disposant du temps, des compétences et du pouvoir nécessaires pour désapprouver.
Décisions concernant la finalité de l'organisation, les frontières éthiques, la légitimité institutionnelle ou des conséquences irréversibles	L'IA peut soutenir l'analyse et la construction de scénarios	Délibération, autorisation et responsabilité finales humaines.

Source : adaptation française de Guillaume Mariani, AI Revolution: The Death of Business Administration and the Birth of Inalienable Leadership (2026d), réalisée dans le respect de l'architecture et du sens du tableau original.

7.4 Non-délégation, contestabilité et droit d'arrêt

Le principe de non-délégation ne signifie pas absence de délégation. Il exige que les fonctions touchant les finalités, les droits, la dignité, la sécurité, la légitimité et les conséquences irréversibles restent sous une autorité humaine substantielle. Cette autorité doit disposer du temps, de la compétence, de l'information et du pouvoir nécessaires pour ne pas suivre la recommandation de la machine.

La contestabilité transforme ce principe en institution. Une décision doit pouvoir être expliquée, contestée, réexaminée, corrigée et, lorsque les conditions le permettent, renversée. Le droit d'arrêt complète l'architecture : une organisation responsable doit savoir qui peut suspendre un système, selon quels seuils, avec quelles procédures et sans dépendre du fournisseur qu'elle doit contrôler.

7.5 Une théorie favorable à l'augmentation, non une précaution technophobe

Le leadership inaliénable n'est pas un principe de précaution technophobe. Il ne demande ni la conservation de tâches humaines sans raison, ni la méfiance systématique envers l'autonomie technique. Il permet au contraire une délégation plus étendue parce qu'il clarifie les frontières, les conditions de réversibilité, les responsabilités et les procédures de recours.

L'alternative à la gouvernance humaine n'est pas une autonomie neutre de la machine. Elle est souvent l'autorité invisible des acteurs qui conçoivent, possèdent, paramètrent ou commercialisent le système. Maintenir l'autorité finale humaine signifie donc rendre visibles les personnes et les institutions qui exercent déjà le pouvoir à travers la technique.

8. Implications pour les organisations, l'éducation et les institutions

8.1 Organisations : des principes aux droits de décision

Les organisations doivent distinguer acquisition d'information, analyse, sélection d'une décision et mise en œuvre. Le niveau d'automatisation approprié dépend de la conséquence, de la réversibilité, de l'incertitude, des droits affectés et de la dépendance créée. Les droits de décision doivent être définis avant l'échec : qui autorise le déploiement, fixe l'objectif, modifie les seuils, accepte une exception, suspend et termine le système?

Toute application à conséquence élevée devrait posséder un responsable identifiable disposant d'une autorité réelle. La cartographie de responsabilité doit relier le donneur d'objectif, le propriétaire du système, les responsables des données et du modèle, le décideur opérationnel, l'instance de recours, le sponsor exécutif et, lorsque nécessaire, le conseil d'administration ou l'autorité publique.

8.2 Contestabilité, réversibilité et capacité d'arrêt

Une explication n'est pas un recours. Toute personne affectée doit disposer d'une voie documentée pour signaler une erreur de contexte, apporter une information absente, demander une révision et obtenir une décision motivée dans un délai défini. Un responsable identifié doit pouvoir corriger la sortie, suspendre son application ou saisir une instance d'appel. À l'intérieur de l'organisation, les salariés doivent pouvoir remettre en cause une recommandation, résister au biais d'automatisation et refuser une instruction contraire aux droits ou aux limites approuvées.

La réversibilité protège l'autorité. Une organisation qui ne peut plus fonctionner sans un système a transféré une part de son pouvoir à l'infrastructure. Elle doit maintenir des processus de secours, des compétences humaines, des droits de sortie contractuels, une portabilité des données et des procédures d'arrêt testées périodiquement. Les seuils d'activation, les responsables autorisés et les conditions de reprise doivent être connus avant l'incident.

8.3 Éducation : déplacer le centre de gravité

La formation au management doit passer de la production non assistée de livrables à la gouvernance d'un processus augmenté. Les étudiants doivent apprendre à formuler un problème, identifier des sources, vérifier une sortie, reconnaître une hallucination, contester un objectif, expliquer une décision et conserver l'autorité intellectuelle sur un travail co-produit.

Le curriculum doit articuler les cinq méta-intelligences. L'éducation ne peut plus préparer à un monde où l'administration est exclusivement humaine. Elle doit former des personnes capables de diriger les systèmes qui automatisent cette administration.

8.4 Institutions et politiques publiques

Les politiques publiques déterminent les conditions de possibilité du leadership responsable. Elles doivent protéger les droits de recours, la non-discrimination, la sécurité, la vie privée, la capacité humaine, l'accès à l'éducation et la résilience des infrastructures. Les règles de responsabilité doivent empêcher que les coûts soient reportés sur les personnes les moins capables de contester.

La gouvernance démocratique doit conserver la possibilité de fixer des limites à des systèmes techniquement performants mais incompatibles avec le bien commun. La question n'est pas seulement ce que la technologie peut faire, mais ce qu'une société choisit de lui permettre de faire.

9. Propositions théoriques

Proposition 1. Plus l'administration est automatisable, plus la légitimité managériale dépend de la capacité à exercer un leadership fondé sur le jugement, la relation, la responsabilité et la finalité.

Proposition 2. L'augmentation n'est réelle que lorsque l'usage de l'IA renforce simultanément la capacité humaine de comprendre, de décider, de contester et de répondre.

Proposition 3. Aucune méta-intelligence isolée ne suffit à gouverner l'IA; la qualité du leadership dépend de leur intégration contextuelle.

Proposition 4. La qualité du leadership dépend des conditions relationnelles qu'il protège, notamment la confiance, la sécurité psychologique, la voix, l'autonomie et la contestabilité.

Proposition 5. Les architectures techniques façonnent le jugement avant la décision; elles exigent donc une gouvernance de second ordre des données, catégories, objectifs, métriques, seuils et voies de recours.

Proposition 6. La délégation de tâches, de cognition et d'exécution ne transfère pas l'autorité finale ni la responsabilité de l'institution humaine qui définit les finalités et autorise le système.

Précision de la proposition 6. Cette proposition n'exclut pas la délégation d'une autorité opérationnelle ou de droits décisionnels circonscrits. Elle distingue cette délégation fonctionnelle de l'aliénation de l'autorité finale : l'extension des capacités confiées à une machine ne suffit pas, par elle-même, à rendre légitime le transfert de la responsabilité ultime de l'institution humaine qui définit les finalités, autorise le système et demeure tenue de répondre de ses conséquences.

Proposition 7. La performance durable des organisations augmentées dépend de la combinaison entre intelligence partagée, capacité de révision et leadership inaliénable.

10. Limites, falsifiabilité et frontières

Cet article est conceptuel. Il ne démontre pas empiriquement que FILE améliore la performance ou que le leadership inaliénable produit de meilleures décisions. Les méta-intelligences nécessitent des définitions opérationnelles, des instruments de mesure, des validations interculturelles et des études de validité discriminante. Les relations entre les cinq intelligences peuvent varier selon les secteurs, les cultures et les niveaux d'automatisation.

La portée du leadership inaliénable doit également être testée. Des recherches futures pourraient montrer que certaines formes d'autorité institutionnelle sont mieux comprises par d'autres concepts, que la distinction entre autorité finale et autonomie opérationnelle nécessite des catégories plus fines, ou que certaines sociétés formulent différemment la relation entre personne, institution et machine. La théorie doit rester ouverte à la critique et à la révision.

L'argument ne repose pas sur une incapacité permanente des machines. Il peut survivre à l'augmentation de leurs capacités parce qu'il distingue performance et légitimité. Il serait cependant affaibli si l'on démontrait qu'une institution non humaine peut posséder une légitimité, une responsabilité et une capacité de réponse pleinement reconnues sans médiation humaine. Cette possibilité doit être discutée plutôt que simplement exclue par définition.

Cette condition de mise à l'épreuve doit toutefois être comprise à la lumière du caractère normatif et institutionnel de l'inaliénabilité. Une reconnaissance sociale ou organisationnelle de fait ne suffirait pas, à elle seule, à réfuter la théorie : des institutions peuvent reconnaître comme légitimes des formes d'autorité dont la légitimité demeure contestable. L'argument serait plus profondément remis en cause si une théorie normative

et institutionnelle concurrente montrait de manière convaincante qu’une entité non humaine peut être titulaire – et non simplement instrument – d’une autorité finale légitime et d’une responsabilité imputable, avec des capacités effectives de justification, de réponse et de contestation, sans médiation humaine substantielle.

Un autre risque est la récupération rhétorique. Une organisation peut proclamer « l’humain au centre » tout en maintenant une supervision cérémonielle. Les indicateurs empiriques devront donc porter sur le pouvoir réel : accès à l’information, temps de délibération, indépendance, possibilité d’appel, capacité d’arrêt et attribution de conséquences.

Enfin, l’architecture est large. Sa force intégrative peut devenir une faiblesse si elle transforme toute question de management en sous-catégorie de FILE. Les frontières disciplinaires et l’autonomie des contributions doivent être préservées. La théorie n’a de valeur que si elle permet de mieux distinguer, et pas seulement de tout relier.

11. Programme de recherche

Tableau 6. Objets de recherche, indicateurs possibles et terrains empiriques des contributions FILE.

Contribution	Objet de recherche	Indicateurs possibles	Terrains empiriques
FILE	Intégration des cinq méta-intelligences	Supervision humaine; confiance; interprétation culturelle; conscience du pouvoir; apprentissage adaptatif	Équipes dirigeantes; adoption de l’IA; formations au management
FILE, FILE ³ , FILE ⁵ , FILE ⁷ et cascade des 7E	Développement des intelligences du leadership	Prise de conscience; efficacité; pensée écosystémique; autonomisation; exécution; incarnation	Développement du leadership; formation des cadres
RC	Protection et renouvellement du commun relationnel	Confiance; dignité; voix; care; sens; appartenance	Analytique RH; évaluation automatisée; travail hybride
MAIL/MLT	Formation au management, à l’IA et au leadership	Intégration curriculaire; qualité du jugement étudiant; usage responsable de l’IA	Écoles de management; MBA; universités d’entreprise
HACK	Production responsable de connaissances assistée par l’IA	Vérification; test des affirmations; voix de l’auteur; traçabilité; responsabilité	Recherche; conseil; travaux étudiants; analyse des politiques publiques
LENS	Gouvernance de second ordre du jugement humain	Capacité à contester les métriques; dépendance aux tableaux de bord; révision des cadres décisionnels	Comités exécutifs; comités des risques; instances de gouvernance de l’IA
Irréductibilité humaine	Protection des capacités humaines non substituables	Responsabilité; dignité; care; sens; confiance; agentivité morale	Organisations fortement automatisées; éducation; services publics
HTTPS	Gouvernance de l’IA centrée sur l’humain	Humanité; vérité; transparence; protection; sécurité	Politiques d’IA; comités de gouvernance; supervision institutionnelle
BASIC/RULES	Politiques publiques centrées sur l’humain face à l’automatisation	Sécurité économique; accès à l’IA; compétences; inclusion; care; réduction des inégalités	Politiques de revenu; formation; services publics; protection sociale; territoires
Leadership inaliénable	Autorité finale et responsabilité dans les organisations augmentées	Droits de décision; non-délégation; contestabilité; attribution de responsabilité; capacité d’arrêt	Conseils d’administration; comités exécutifs; institutions publiques; systèmes à haut risque

Source : adaptation française et mise à jour du tableau publié dans Guillaume Mariani, Management, Leadership, and Governance in the Age of Artificial Intelligence: The Eight Contributions of the FILE Odyssey (2026b), complétée à partir de Guillaume Mariani, AI Revolution: The Death of Business Administration and the Birth of Inalienable Leadership (2026d), afin de refléter les dix contributions originales de L’Odyssée FILE.

La mesure constitue un premier chantier. Il faut développer et valider des échelles pour les cinq méta-intelligences, tester leur structure, examiner leurs relations avec des construits existants et éviter les redondances. Des études multiniveaux pourront distinguer capacités individuelles, routines d’équipe et architectures organisationnelles.

La décision assistée forme un deuxième terrain. Des expérimentations peuvent comparer des situations où l’humain reçoit une recommandation, une explication, plusieurs options

ou un droit de contestation. L'objectif est de mesurer non seulement la précision, mais la qualité du jugement, la détection d'erreurs, la capacité de refus et l'attribution de responsabilité.

RC — le commun relationnel ouvre un programme longitudinal. Des études peuvent examiner comment l'introduction de systèmes d'IA transforme la confiance, la voix, la sécurité psychologique, le sens, l'autonomie et la coopération. La question centrale est de déterminer quelles configurations augmentent réellement le collectif et lesquelles l'appauvrissent.

L'éducation appelle une recherche fondée sur la conception. MAIL et MLT peuvent être étudiés à travers des cycles de développement, d'implantation, d'évaluation et de révision. Les résultats devraient porter sur le jugement, la vérification, la responsabilité, la collaboration et la capacité à gouverner une production augmentée.

À l'échelle institutionnelle, des audits de contestabilité, des analyses de chaînes de responsabilité et des comparaisons sectorielles peuvent mesurer la différence entre présence humaine nominale et contrôle substantiel. Les systèmes robotiques et agentiques offrent un terrain particulièrement important parce qu'ils prolongent la délégation jusqu'à l'action.

Enfin, la comparaison interculturelle est indispensable. Les conceptions de l'autorité, de l'autonomie, de la responsabilité et du bien commun varient. FILE doit être traduit, testé et critiqué dans plusieurs environnements culturels et institutionnels sans être exporté comme un universel déjà achevé.

12. Conclusion : l'intelligence peut être partagée avec les machines, mais la responsabilité finale demeure humaine

L'histoire du management a longtemps associé l'autorité à la maîtrise de l'administration, de l'information et de la coordination. L'IA et la robotique rendent cette association insuffisante. Elles ne suppriment pas le leadership; elles le dépouillent de ce qui pouvait encore être confondu avec lui.

FILE propose une architecture de cinq méta-intelligences pour gouverner cette transformation. L'Intelligence augmentée organise la cognition distribuée. L'Intelligence émotionnelle protège la relation et la vulnérabilité. L'Intelligence culturelle interprète la pluralité. L'Intelligence politique rend le pouvoir légitime et contestable. L'Intelligence adaptative maintient la capacité d'apprendre, de réviser et d'interrompre.

La théorie du leadership inaliénable situe cette architecture dans un principe supérieur. L'humanité peut déléguer largement, collaborer profondément et s'appuyer sur des systèmes plus capables qu'elle dans de nombreux domaines. Elle ne peut devenir moralement absente de la direction qu'elle donne à ses propres créations. La question décisive ne sera donc pas seulement de savoir jusqu'où les machines peuvent agir, mais si les humains et leurs institutions continueront à diriger ce qu'ils autorisent.

Humans + Machines, under human leadership.

Annexe A. Architecture fondatrice de FILE : les 70 intelligences imbriquées, les cinq résultats émergents et RC — le commun relationnel

Cette annexe présente intégralement en français les soixante-dix intelligences imbriquées de l'architecture fondatrice, les cinq résultats émergents et les vingt composantes de RC — le commun relationnel. La traduction préserve le sens, l'ordre, les distinctions conceptuelles et les frontières de l'architecture publiée antérieurement.

Source : traduction française, adaptation terminologique et consolidation de l'architecture publiée dans Guillaume Mariani, The Most Important Human Skills for the Age of AI and the Future of Work: FILE — The Five Intelligences of Leadership Evolution (2026c), notamment dans les sections 3.2, 7 à 13 et 19.1.

A.1 Correspondance avec la main humaine

- Intelligence augmentée = Pouce.
- Intelligence émotionnelle = Index.
- Intelligence culturelle = Majeur.
- Intelligence politique = Annulaire.
- Intelligence adaptative = Auriculaire.

A.2 AI — Intelligence augmentée / Esprit / Pouce — 16 intelligences

A.2.1 Intelligence cognitive

L'intelligence cognitive désigne une pensée disciplinée dans des conditions d'abondance informationnelle, de rapidité, d'incertitude et d'assistance par les machines. Elle comprend l'attention, le raisonnement, la mémoire, le cadrage, la comparaison, l'abstraction, la hiérarchisation des priorités, la définition des problèmes et la capacité à distinguer la question centrale du bruit environnant. Elle ne se réduit pas à une habileté intellectuelle générale. Elle constitue la cognition du leadership sous pression. L'IA rend l'intelligence cognitive plus nécessaire parce qu'elle accroît l'offre de réponses possibles. Un dirigeant peut demander en quelques secondes dix stratégies, vingt objections, cinquante risques ou cent synthèses. Le problème n'est donc plus seulement la rareté de l'information.

A.2.2 Intelligence de la complexité

L'intelligence de la complexité permet aux dirigeants de comprendre les situations dans lesquelles les causes interagissent, les conséquences se déploient dans le temps et aucune variable ne suffit à expliquer l'ensemble. Les problèmes de leadership sont rarement linéaires. Une décision d'adoption de l'IA peut affecter la productivité, la confiance, la conception du travail, la surveillance, la formation des compétences, la voix des salariés, l'expérience client, l'exposition juridique, la légitimité de la marque et la culture organisationnelle à long terme. Ces effets ne se présentent pas séparément : ils interagissent. L'IA peut soutenir la modélisation des situations complexes. Elle peut également produire une fausse simplicité lorsque ses résultats compriment des interdépendances vivantes en signaux apparemment nets.

A.2.3 Intelligence critique

L'intelligence critique désigne la discipline qui consiste à interroger les présupposés, contester les résultats, repérer les faiblesses du raisonnement et résister à la dépendance intellectuelle. Elle est l'intelligence du doute discipliné. L'intelligence critique ne signifie pas le cynisme. Le cynisme écarte; l'intelligence critique examine. Elle demande d'où vient un argument, quelles preuves le soutiennent, quelles explications alternatives existent, quel point de vue manque, quelle incitation a façonné l'affirmation et quel dommage pourrait résulter d'une réponse erronée. Cet accent mis sur l'interprétation, l'inférence, l'évaluation, l'explication et l'autorégulation rejoint la tradition de la pensée critique dégagée par le consensus Delphi dirigé par Facione (Facione 1990).

A.2.4 Intelligence stratégique

L'intelligence stratégique désigne la capacité à relier l'analyse, le choix, l'orientation, les ressources, le calendrier et les conséquences à long terme. L'IA ne soutient le travail stratégique que si les dirigeants demeurent responsables de l'orientation stratégique. Un modèle peut produire des options, résumer l'activité des concurrents, analyser des marchés, simuler des scénarios, repérer des signaux faibles et soutenir l'analyse. Mais la stratégie ne se réduit pas à la production d'options. Elle exige de choisir. Elle exige de savoir dire non. Elle implique de décider ce que l'organisation deviendra, ce qu'elle refusera de devenir, quelles capacités elle doit construire, quels risques elle acceptera et quel avenir elle est disposée à défendre.

A.2.5 Intelligence technologique

L'intelligence technologique comprend la technologie comme une force sociale, organisationnelle et managériale. Elle est plus large que la littératie en IA. La littératie en IA demande si les dirigeants comprennent suffisamment l'intelligence artificielle pour l'utiliser et la gouverner. L'intelligence technologique examine comment les technologies pénètrent le travail, transforment les routines, réorganisent l'autorité, modifient les professions et les relations, changent le temps et l'espace et produisent de nouvelles formes de visibilité et de contrôle. La technologie n'est jamais un simple outil. La perspective de la technologie-en-pratique d'Orlikowski montre qu'elle est mise en acte par les pratiques humaines, et non simplement insérée dans les organisations comme un objet neutre (Orlikowski 2000).

De Vaujany prolonge cette logique dans le management numérique, où les plateformes, les dispositifs et les infrastructures numériques transforment la vie organisationnelle, la coordination, la mobilité et l'autorité managériale (de Vaujany 2024).

A.2.6 Intelligence de la complémentarité humain-IA

L'intelligence de la complémentarité humain-IA gouverne la manière dont les capacités humaines et machinelles doivent agir ensemble. Elle constitue l'intelligence pratique de la division du travail sous responsabilité humaine. La vision de la symbiose humain-ordinateur de Licklider et le projet d'augmentation de l'intellect humain d'Engelbart restent fondateurs parce qu'ils conçoivent les machines comme des prolongements de la résolution humaine des problèmes plutôt que comme des substituts aux finalités humaines (Licklider 1960; Engelbart 1962). La cognition distribuée de Hutchins ajoute que la pensée peut circuler entre les personnes, les outils, les représentations et les

environnements (Hutchins 1995). Jarrahi inscrit cette question dans la décision organisationnelle en présentant la symbiose humain-IA comme un problème d'avenir du travail et du management (Jarrahi 2018). L'intelligence de la complémentarité humain-IA part d'une question simple : que doit faire la machine, que doit faire la personne et comment leur relation doit-elle être gouvernée? La réponse ne peut être identique pour toutes les tâches. Dell'Acqua et ses collègues montrent que l'IA crée une frontière irrégulière : elle peut améliorer la performance sur certaines tâches et la dégrader lorsqu'elle est utilisée au-delà de son domaine d'efficacité (Dell'Acqua et al. 2026).

A.2.7 Intelligence de la littératie en IA

L'intelligence de la littératie en IA consiste à comprendre suffisamment l'intelligence artificielle pour l'utiliser, l'interroger, la gouverner et l'expliquer de manière responsable. Elle n'exige pas que chaque dirigeant devienne ingénieur. Elle exige toutefois qu'il comprenne ce que fait l'IA au niveau nécessaire à un management responsable. Long et Magerko définissent la littératie en IA par des compétences permettant d'évaluer de manière critique les technologies d'IA, de communiquer à leur sujet et de les utiliser (Long et Magerko 2020). L'IA centrée sur l'humain de Shneiderman renforce l'importance, pour le leadership, de la fiabilité, de la sûreté, de la confiance et du contrôle humain (Shneiderman 2022). Pour FILE, la littératie en IA n'est pas un savoir facultatif réservé aux spécialistes.

A.2.8 Intelligence de l'orchestration de l'IA

L'intelligence de l'orchestration de l'IA désigne la capacité à coordonner les contributions humaines et machinelles dans les flux de travail, les équipes, les décisions et les organisations. Elle dépasse l'usage individuel de l'IA. Un dirigeant doté d'une littératie en IA peut comprendre l'outil. Un dirigeant qui maîtrise la complémentarité humain-IA peut savoir ce que les humains et les machines devraient respectivement accomplir. L'intelligence de l'orchestration de l'IA conçoit le processus par lequel les personnes, les outils d'IA, les données, les mécanismes de contrôle, les structures de responsabilité et les boucles de rétroaction fonctionnent ensemble. Il s'agit d'une intelligence managériale. L'IA échoue souvent non parce que l'outil est inutile, mais parce que son orchestration est défailante.

A.2.9 Intelligence de l'automatisation

L'intelligence de l'automatisation détermine ce qui doit être automatisé, ce qui doit être augmenté, ce qui doit demeurer humain et ce qui doit être refusé. Elle n'est pas hostile à l'automatisation. Elle exprime un jugement responsable sur celle-ci. La littérature sur l'avenir du travail en montre la nécessité. Autor, Levy et Murnane ont établi que l'automatisation affecte différemment les tâches routinières et non routinières (Autor, Levy, et Murnane 2003). Autor a ensuite soutenu que l'automatisation transforme la structure du travail plutôt qu'elle ne supprime simplement le travail en tant que tel (Autor 2015). Acemoglu et Restrepo montrent que l'automatisation peut déplacer des tâches, mais que de nouvelles tâches peuvent également être créées (Acemoglu et Restrepo 2019).

A.2.10 Intelligence algorithmique

L'intelligence algorithmique donne aux dirigeants la capacité de comprendre comment les systèmes algorithmiques classent, hiérarchisent, notent, recommandent, optimisent et façonnent les décisions. Cette intelligence importe parce que les algorithmes pénètrent

souvent le leadership sous des formes apparemment techniques : score de risque, classement, recommandation, prédiction, indice d'adéquation d'un candidat, tableau de bord de performance, signalement de fraude, segmentation de clientèle, indicateur d'analytique de l'apprentissage ou modèle de promotion. Ces systèmes ne se contentent pas de traiter la réalité : ils la mettent en forme.

A.2.11 Intelligence des données

L'intelligence des données comprend les données comme des représentations et non comme la réalité elle-même. Les données ne sont jamais simplement données. Elles sont sélectionnées, produites, nettoyées, catégorisées, stockées, étiquetées, interprétées, gouvernées et utilisées. Elles reflètent des choix portant sur ce qui compte, ce qui est ignoré, ce qui est mesurable, ce qui demeure invisible, qui est enregistré, qui est exclu et quelles histoires sont transformées en entrées. Les travaux de Kitchin rappellent que les infrastructures de données façonnent la connaissance et ses conséquences plutôt qu'elles ne reflètent simplement le monde (Kitchin 2014). Ceux de Zuboff montrent comment l'extraction de données peut devenir une structure de pouvoir, de visibilité, de prédiction et de contrôle (Zuboff 2019).

A.2.12 Intelligence épistémique

L'intelligence épistémique juge ce qui peut être tenu pour connaissance. Elle demande comment les dirigeants savent ce qu'ils pensent savoir. Cette intelligence devient essentielle lorsque les systèmes d'IA produisent à grande échelle des réponses fluides et plausibles. Une machine peut générer une affirmation, résumer une littérature, rédiger une recommandation ou fournir une explication. Mais le dirigeant doit déterminer si le résultat constitue une connaissance, une spéculation, une reproduction de régularités, une inférence statistique, un langage plausible ou une synthèse non étayée. L'intelligence épistémique porte sur les preuves, la justification, la qualité des sources, l'incertitude, la crédibilité, l'expertise, le témoignage, le silence et les conditions dans lesquelles une affirmation mérite la confiance.

A.2.13 Intelligence de la vérification

L'intelligence de la vérification contrôle les affirmations, les résultats, les sources, les données, les hypothèses, les références et les conséquences avant l'action. Elle est l'une des formes les plus pratiques de l'intelligence augmentée. L'IA générative rend la vérification incontournable parce que des résultats très fluides peuvent être faux. Ils peuvent inventer des références, réduire la nuance, déformer les preuves, attribuer incorrectement des idées ou produire des réponses assurées lorsque l'incertitude devrait être reconnue. Les systèmes prédictifs exigent également une vérification, car leur performance peut se dégrader selon les contextes, les groupes, le temps ou les conditions de déploiement. L'intelligence de la vérification n'est pas une défiance généralisée. Elle organise une confiance disciplinée. Elle demande : que faut-il vérifier, comment, par qui, quelles sources font autorité, quel niveau de confiance est requis et que se passe-t-il si le résultat est erroné? Les travaux de Power sur la vérification et l'audit sont utiles parce que les organisations créent souvent des systèmes formels d'assurance qui peuvent devenir symboliques plutôt que substantiels (Power 1997). L'IA centrée sur l'humain de Shneiderman place la fiabilité et la sûreté au centre (Shneiderman 2022).

A.2.14 Intelligence de la construction du sens

L'intelligence de la construction du sens permet aux dirigeants d'interpréter les situations ambiguës et de produire une signification orientée vers l'action. Elle ne se confond pas avec la vérification. La vérification contrôle l'exactitude d'une affirmation. La construction du sens demande ce que signifie la situation. Les travaux de Weick sont centraux : les organisations ne traitent pas simplement l'information; elles donnent sens aux événements ambigus par l'interprétation, les indices, les récits et l'action (Weick 1995). L'IA peut fournir davantage d'indices, et l'IA générative peut elle-même devenir un indice qui oriente l'interprétation. Mais elle ne décide pas quels indices importent.

A.2.15 Intelligence de synthèse

L'intelligence de synthèse intègre des fragments dans un ensemble cohérent sans effacer les différences. Elle ne se réduit pas au résumé. L'IA peut résumer, condenser, dégager des thèmes, extraire des points clés et comparer des documents. Ces opérations sont utiles. La synthèse est plus exigeante. Elle requiert un jugement sur les relations, la hiérarchie, les tensions, les contradictions, la pertinence, la causalité, les implications et le sens. L'intelligence de synthèse relie ce qui ne devrait pas rester séparé : analyse technique, expérience humaine, contexte culturel, légitimité politique, responsabilité éthique, orientation stratégique et apprentissage adaptatif. La cognition distribuée de Hutchins aide à comprendre pourquoi la synthèse est désormais plus difficile : la cognition se répartit entre les personnes, les outils, les environnements et les représentations (Hutchins 1995).

A.2.16 Intelligence systémique

L'intelligence systémique donne aux dirigeants la capacité de percevoir les interdépendances, les boucles de rétroaction, les conséquences différées, les frontières du système, les points de levier et les effets non intentionnels. Elle est étroitement liée à l'intelligence de la complexité, sans lui être identique. L'intelligence de la complexité reconnaît la non-linéarité et l'ambiguïté. L'intelligence systémique cartographie les relations et les conséquences à l'échelle d'un ensemble. Les travaux de Senge sur la pensée systémique dans les organisations apprenantes restent importants parce que les organisations échouent souvent lorsqu'elles traitent les symptômes plutôt que les structures (Senge 1990). Ceux de Meadows clarifient l'importance des boucles de rétroaction, des délais, des stocks, des flux et des points de levier (Meadows 2008).

A.3 EQ — Intelligence émotionnelle / Cœur / Index — 10 intelligences

A.3.1 Intelligence de soi

L'intelligence de soi désigne la capacité à comprendre ses propres motivations, émotions, limites, peurs, habitudes, biais et responsabilités. Le leadership à l'ère de l'IA commence par la connaissance de soi, car l'intelligence artificielle ne supprime pas la psychologie humaine de la décision. Elle la révèle souvent. L'IA peut rendre les dirigeants plus rapides, mieux informés et plus productifs. Elle peut aussi les rendre plus dépendants, plus excessivement confiants, plus impatients et moins conscients de la manière dont leurs propres désirs orientent leur usage des résultats produits par les machines. Un dirigeant peut utiliser l'IA pour confirmer une stratégie qu'il privilégie déjà. Un manager peut s'appuyer sur un tableau de bord pour éviter une conversation difficile.

A.3.2 Intelligence relationnelle

L'intelligence relationnelle gouverne la manière dont les dirigeants construisent, entretiennent, réparent et interprètent les relations dans des conditions de pression, d'ambiguïté et de transformation technologique. Le leadership ne s'exerce pas dans des esprits isolés. Il se déploie entre les personnes. L'intelligence artificielle peut soutenir la communication, la planification, l'analyse, la documentation et la coordination. Elle peut aider à rédiger des messages, résumer des réunions, traduire des échanges et organiser des flux de travail. Mais les relations ne se construisent pas par les seuls résultats produits. Elles reposent sur l'attention, la fiabilité, la réactivité, la reconnaissance mutuelle, la présence émotionnelle et la capacité à réparer les dommages lorsque la confiance est fragilisée.

A.3.3 Intelligence sociale

L'intelligence sociale permet aux dirigeants de lire les situations sociales, les dynamiques de groupe, les rapports de statut, les normes informelles, les climats émotionnels et les comportements collectifs. Elle est plus large que la chaleur interpersonnelle. Elle est l'intelligence de la réalité sociale. Les organisations soutenues par l'IA produisent de nouvelles formes de visibilité et de nouvelles formes d'aveuglement. Les tableaux de bord peuvent montrer la performance tout en ignorant la peur. Les outils de communication peuvent enregistrer l'activité tout en masquant le silence. L'analyse des sentiments peut détecter un ton sans comprendre l'ironie, la dignité ou la prudence politique. Les plateformes collaboratives peuvent cartographier les interactions tout en laissant l'exclusion invisible. L'intelligence sociale voit ce que les systèmes ne montrent pas.

A.3.4 Intelligence empathique

L'intelligence empathique comprend l'expérience d'une autre personne sans la réduire à ses propres présupposés. L'empathie n'est pas de la sentimentalité. Elle est une prise de perspective disciplinée. À l'ère de l'IA, l'intelligence empathique importe parce que la transformation technologique n'est presque jamais vécue de manière égale. Un salarié peut percevoir l'IA comme une libération du travail routinier. Un autre peut la vivre comme une surveillance. Un dirigeant peut voir un gain de productivité. Un salarié débutant peut craindre une déqualification. Un enseignant peut y voir un risque académique. Un étudiant peut y trouver un soutien cognitif. Un client peut y voir une commodité. Une personne vulnérable peut y rencontrer une exclusion.

A.3.5 Intelligence de la compassion

L'intelligence de la compassion transforme la reconnaissance de la vulnérabilité en action responsable. Elle va au-delà de l'empathie. L'empathie comprend l'expérience d'autrui. La compassion demande quelle responsabilité en découle. Un dirigeant peut comprendre que les salariés craignent l'automatisation et ne rien faire. Un enseignant peut comprendre que les étudiants sont désorientés par l'IA générative et néanmoins concevoir des règles qui les humilient. Un cadre peut comprendre qu'une surveillance permanente porte atteinte à la dignité et la poursuivre parce qu'elle améliore un contrôle mesurable. L'intelligence de la compassion transforme la reconnaissance en action responsable. L'éthique du care aide à clarifier cette distinction.

A.3.6 Intelligence de la confiance

L'intelligence de la confiance construit, calibre, étend, protège et répare la confiance entre les personnes. Elle est une capacité. La confiance au sein de RC — le commun relationnel est une condition. Cette distinction est essentielle. Dans FILE, l'intelligence de la confiance relève de l'intelligence émotionnelle parce que les dirigeants ont besoin de la capacité humaine de créer et d'entretenir des relations dignes de confiance. La confiance figure également dans RC parce qu'elle est l'une des conditions collectives que le leadership intégré cherche à protéger, cultiver et renouveler. La capacité construit la condition; la condition renforce la capacité. La confiance devient plus fragile à l'ère de l'IA parce que les personnes peuvent ne plus savoir qui, ou quoi, a produit une décision, un texte, une recommandation, un score ou une évaluation. Une personne a-t-elle réellement exercé son jugement? Un modèle a-t-il établi le classement? Un responsable a-t-il lu le document? Le recours a-t-il été entendu? La réponse a-t-elle été simplement copiée? Quelqu'un répond-il effectivement de la décision?

A.3.7 Intelligence du coaching et du développement

L'intelligence du coaching et du développement permet aux dirigeants d'aider les autres à progresser en jugement, en compétence, en confiance, en autonomie et en responsabilité. L'ère de l'IA rend cette intelligence plus importante, et non moins nécessaire. Si l'intelligence artificielle accomplit trop tôt une part excessive du travail cognitif, communicationnel ou analytique, les personnes peuvent gagner en productivité sans se former. Un étudiant peut remettre un travail abouti sans avoir développé sa pensée. Un jeune manager peut produire une note stratégique sans avoir appris le raisonnement stratégique. Un salarié peut s'appuyer sur les suggestions de l'IA sans construire son jugement professionnel. Une équipe peut automatiser des tâches qui développaient auparavant les compétences, la mémoire et le discernement.

A.3.8 Intelligence de la régulation émotionnelle

L'intelligence de la régulation émotionnelle reconnaît, module, exprime et gouverne les émotions sous pression. Le leadership à l'ère de l'IA s'exercera dans un contexte de turbulences émotionnelles. L'adoption de l'IA peut provoquer enthousiasme, anxiété, ressentiment, honte, dépendance, colère, excitation, confusion et malaise moral. Les dirigeants subiront eux-mêmes des pressions : pression d'adopter, de rivaliser, de réduire les coûts, de paraître innovants, de décider rapidement ou d'expliquer des technologies qu'ils ne comprennent que partiellement. L'intelligence de la régulation émotionnelle maintient leur compétence émotionnelle lorsque le rythme s'accélère.

A.3.9 Intelligence de la résilience

L'intelligence de la résilience désigne la capacité à se rétablir, à s'adapter émotionnellement et à continuer d'agir de manière responsable après une perturbation, une erreur, une perte ou un choc. La résilience relève de l'intelligence émotionnelle, et non de l'intelligence adaptative, parce qu'elle concerne la capacité humaine à absorber la tension émotionnelle, à se remettre des difficultés et à demeurer capable d'assumer ses responsabilités. L'adaptation peut reconcevoir les systèmes, les stratégies et les pratiques. La résilience soutient la personne et le collectif dans l'épreuve de cette adaptation. L'IA produira des perturbations qui ne seront pas seulement techniques. Elle peut modifier l'identité professionnelle, le

statut, l'expertise, la sécurité de l'emploi, les processus d'apprentissage et la confiance organisationnelle.

A.3.10 Intelligence incarnée

L'intelligence incarnée rappelle aux dirigeants que le leadership n'est pas seulement cognitif, verbal ou numérique : il est vécu par le corps. L'ère de l'IA risque de donner du leadership une représentation désincarnée. Le travail passe de plus en plus par les écrans, les tableaux de bord, les messages, les requêtes, les avatars, les documents, les simulations et les traces numériques. Les dirigeants peuvent alors confondre un résultat écrit avec une présence, des données de sentiment avec une émotion, un compte rendu de réunion avec une participation et des signaux de productivité avec l'énergie humaine. L'intelligence incarnée résiste à cette réduction. Les êtres humains pensent, ressentent, décident et entrent en relation par leur corps. La fatigue compte. La voix compte. Le silence compte. La respiration compte. La posture compte. La présence compte.

A.4 CQ — Intelligence culturelle / Monde / Majeur — 11 intelligences

A.4.1 Intelligence globale

L'intelligence globale comprend le leadership à travers les pays, les institutions, les marchés, les systèmes juridiques, les histoires et les contextes géopolitiques. L'IA est mondiale, mais ses significations ne sont pas universelles. Une organisation multinationale peut adopter la même plateforme d'IA dans plusieurs pays, sans que les salariés, les régulateurs, les clients et les managers l'interprètent partout de la même manière. Les règles relatives aux données diffèrent. Les protections du travail diffèrent. Les attentes en matière de vie privée diffèrent. La confiance dans les institutions diffère. Les systèmes éducatifs diffèrent. L'autorité managériale diffère. Les débats publics sur l'IA diffèrent. L'intelligence globale comprend ces écarts avant d'exporter un modèle unique de transformation technologique.

A.4.2 Intelligence interculturelle

L'intelligence interculturelle permet aux dirigeants d'interagir efficacement par-delà les différences culturelles sans réduire les personnes à des catégories culturelles. Elle est l'intelligence d'un franchissement respectueux. La culture importe parce que personne ne fait l'expérience de la technologie depuis un point de vue neutre et sans ancrage. Les personnes l'interprètent à travers des normes relatives à l'autorité, à la communication, à la vie privée, à la hiérarchie, à l'incertitude, à la communauté, à la responsabilité individuelle et à la confiance. Mais la culture peut aussi être mal utilisée. Un dirigeant peut transformer l'analyse culturelle en stéréotype. Un consultant peut réduire des sociétés complexes à quelques dimensions. Une entreprise peut supposer qu'une étiquette nationale explique le comportement individuel. L'intelligence interculturelle évite ces deux erreurs : l'aveuglement culturel et le déterminisme culturel.

A.4.3 Intelligence de la diversité

L'intelligence de la diversité examine la manière dont les différences humaines façonnent le travail, le pouvoir, les possibilités, la voix et l'expérience technologique. La diversité n'est pas une liste de caractéristiques démographiques. Elle concerne la manière dont le genre, l'origine, la classe sociale, l'âge, le handicap, la langue, la nationalité, l'éducation, la profession, la religion, la sexualité, le style cognitif et le milieu social influencent la façon

dont les personnes sont vues, entendues, évaluées, incluses ou exclues. À l'ère de l'IA, ces différences peuvent être amplifiées par les données, les modèles, les interfaces et les systèmes organisationnels. L'intelligence de la diversité examine qui bénéficie de l'adoption de l'IA et qui en supporte les risques. Un outil algorithmique de recrutement peut reproduire des exclusions passées.

A.4.4 Intelligence contextuelle

L'intelligence contextuelle comprend les situations à partir des conditions, des histoires, des contraintes et des significations qui les entourent. Elle protège les dirigeants contre un faux universalisme. Les outils d'IA voyagent souvent plus vite que les contextes. Un système conçu dans un environnement est appliqué dans un autre. Une politique rédigée pour une organisation est copiée par une autre. Un référentiel créé dans une langue est généralisé à une autre. Une pratique managériale conçue pour une culture devient une doctrine mondiale. L'intelligence contextuelle ralentit suffisamment la décision pour demander ce qui change lorsque le contexte change. Celui-ci comprend le secteur, la profession, le droit, la géographie, l'histoire, la langue, l'organisation, le pouvoir, les infrastructures, l'éducation et les attentes sociales.

A.4.5 Intelligence linguistique

L'intelligence linguistique désigne la capacité à comprendre comment la langue façonne la pensée, le pouvoir, la confiance, l'identité et l'action. L'intelligence artificielle devient de plus en plus linguistique. L'IA générative écrit, résume, traduit, classe, explique, répond, recommande et parle. Elle entre dans les organisations par le langage. Elle produit des notes, des politiques, des courriels, des rapports, des retours, des commentaires de code, des réponses en classe, des réponses aux clients et des récits stratégiques. Les dirigeants ont donc besoin de plus qu'une aisance technique : ils ont besoin d'un jugement linguistique. La langue n'est jamais neutre. Bourdieu a montré qu'elle porte un pouvoir symbolique parce que tous les locuteurs, accents, vocabulaires et modes d'expression ne sont pas également valorisés (Bourdieu 1991).

A.4.6 Intelligence de la communication

L'intelligence de la communication permet aux dirigeants de construire une compréhension partagée, d'expliquer les décisions, d'écouter par-delà les différences et de rendre le sens opératoire. Elle ne se confond pas avec l'intelligence linguistique. Celle-ci porte sur le pouvoir et la structure du langage. L'intelligence de la communication concerne l'acte relationnel par lequel les personnes élaborent du sens ensemble. L'IA peut accélérer la communication. Elle peut rédiger des courriels, résumer des réunions, traduire des messages, produire des présentations et générer des explications. Mais une communication plus rapide n'est pas nécessairement meilleure. Un message peut être clair sans inspirer confiance. Un résumé peut être exact tout en omettant ce qui comptait.

A.4.7 Intelligence de la culture numérique

L'intelligence de la culture numérique comprend les normes, les comportements, les identités, les rituels et les significations produits au sein des environnements numériques. L'IA n'entre pas seulement dans la culture depuis l'extérieur : elle fait partie de la culture numérique. Les personnes travaillent, apprennent, débattent, se mettent en scène, plaisantent, résistent, s'organisent et construisent leur identité au moyen de plateformes, de

fil d'information, de messageries, de documents, de tableaux de bord, de réunions virtuelles, de communautés en ligne, de systèmes d'apprentissage et d'environnements algorithmiques. Ces espaces créent des normes : rapidité, visibilité, classement, partage, recomposition, surveillance, viralité, comparaison, anonymat, performativité et traçabilité permanente. L'intelligence de la culture numérique comprend ces normes avant de gouverner le travail numérique. Elle ne se confond pas avec la littératie en IA.

A.4.8 Intelligence intergénérationnelle

L'intelligence intergénérationnelle désigne la capacité à comprendre et à coordonner les personnes au-delà des différences d'âge, d'étape de carrière, d'histoire d'apprentissage et d'expérience générationnelle. L'intelligence artificielle entre différemment dans la vie des générations. Un étudiant qui grandit avec l'IA générative peut la considérer comme un compagnon cognitif ordinaire. Un professionnel en milieu de carrière peut y voir une menace pour l'expertise accumulée. Un dirigeant expérimenté peut la percevoir comme une nécessité stratégique, mais aussi comme une réalité techniquement distante. Un enseignant peut la vivre comme une perturbation de l'évaluation. Un jeune salarié peut l'utiliser avec aisance tout en manquant de jugement sur les situations dans lesquelles il ne devrait pas y recourir.

A.4.9 Intelligence de l'inclusion

L'intelligence de l'inclusion crée les conditions dans lesquelles des personnes différentes peuvent participer, contribuer, contester et appartenir au collectif sans devoir effacer ce qu'elles sont. L'inclusion ne se confond pas avec la diversité. La diversité concerne la présence des différences. L'inclusion concerne la qualité de la participation et de l'appartenance. Une équipe peut être diverse tout en réduisant certaines personnes au silence. Une entreprise peut recruter la différence tout en promouvant la conformité. Une salle de classe peut accueillir des parcours variés tout en ne récompensant qu'un seul mode d'expression. Un outil d'IA peut élargir l'accès pour certains et créer de nouvelles exclusions pour d'autres.

A.4.10 Intelligence narrative

L'intelligence narrative désigne la capacité à comprendre, créer, interroger et renouveler les récits par lesquels les personnes donnent sens au changement. Les organisations ne vivent pas seulement de données. Elles vivent aussi de récits. L'adoption de l'IA engendre toujours des histoires : l'IA nous sauvera; elle nous remplacera; elle nous rendra efficaces; elle nous rendra obsolètes; elle démocratisera l'expertise; elle détruira l'apprentissage; elle éliminera les biais; elle intensifiera le contrôle. Ces récits façonnent les comportements avant les politiques. Ils produisent de l'espoir, de la peur, de la résistance, de la légitimité ou de la résignation. L'intelligence narrative gouverne le récit de l'IA sans manipuler les personnes.

A.4.11 Intelligence de mise en relation

L'intelligence de mise en relation relie des personnes, des groupes, des langues, des disciplines, des générations, des cultures, des institutions et des mondes qui, autrement, resteraient séparés. Elle clôt le pilier de l'intelligence culturelle parce que le leadership à l'ère de l'IA aura besoin de bâtisseurs de ponts. L'IA crée de nouvelles fractures : entre spécialistes et non-spécialistes de la technologie, dirigeants et salariés, équipes de données et travailleurs de première ligne, anglophones et non-anglophones, jeunes et personnes

plus âgées, institutions riches et institutions aux ressources contraintes, plateformes mondiales et communautés locales, logique machinelle et sens humain. L'intelligence de mise en relation franchit ces divisions sans effacer les différences.

A.5 PQ — Intelligence politique / Société / Annulaire — 19 intelligences

A.5.1 Intelligence de la finalité

L'intelligence de la finalité oriente le leadership vers des fins porteuses de sens plutôt que vers la seule performance, la vitesse, l'efficacité ou l'optimisation. La finalité n'est pas un slogan. À l'ère de l'IA, elle devient une nécessité de gouvernance. L'intelligence artificielle peut accélérer l'exécution, produire des recommandations, automatiser des processus et optimiser des résultats mesurables. Mais l'accélération est dangereuse lorsque la destination est incertaine. L'optimisation est irresponsable lorsque l'objectif est erroné. L'efficacité ne constitue pas un leadership lorsqu'elle sert une mauvaise finalité. L'intelligence de la finalité impose la première question politique : à quoi la technologie doit-elle servir?

A.5.2 Intelligence morale

L'intelligence morale distingue ce qui peut être fait de ce qui devrait l'être. L'IA rend cette distinction incontournable. L'intelligence artificielle élargit les capacités organisationnelles. Elle peut classer, prédire, personnaliser, automatiser, surveiller, recommander, simuler et générer. Mais l'accroissement des capacités ne crée pas une permission morale. Le fait qu'une organisation puisse mesurer plus étroitement ses salariés ne signifie pas qu'elle devrait le faire. Le fait qu'un système puisse prédire un comportement ne signifie pas qu'il devrait être utilisé. Le fait qu'un outil puisse produire un langage persuasif ne rend pas la persuasion légitime.

A.5.3 Intelligence de la soutenabilité

L'intelligence de la soutenabilité relie les décisions présentes à leurs conséquences écologiques, sociales, économiques et institutionnelles à long terme. La soutenabilité n'est pas une étiquette de communication. Elle est une discipline du temps. L'adoption de l'IA entraîne des conséquences matérielles et sociales. Elle consomme de l'énergie, dépend d'infrastructures, réorganise le travail, transforme la formation des compétences, affecte les chaînes d'approvisionnement, concentre le pouvoir et peut accentuer les inégalités entre les organisations capables de financer des systèmes avancés et celles qui ne le peuvent pas. Elle peut aussi soutenir la modélisation climatique, l'optimisation des ressources, la découverte scientifique, les services publics et la coordination sociale. L'intelligence de la soutenabilité maintient ensemble ces deux réalités. La question de leadership n'est pas de savoir si l'IA est durable dans l'abstrait.

A.5.4 Intelligence de la gouvernance

L'intelligence de la gouvernance conçoit, maintient et révisé les règles, les structures, les rôles, les processus et les garanties par lesquels le pouvoir est exercé de manière responsable. La gouvernance n'est pas la bureaucratie. Elle est l'architecture de la responsabilité. La gouvernance de l'IA devient nécessaire parce que l'intelligence artificielle ne demeure pas confinée à une fonction. Elle traverse la stratégie, les ressources humaines, le marketing, la finance, l'éducation, les opérations, le droit, la technologie, la sécurité, l'éthique et les relations avec les parties prenantes externes. Un modèle entraîné par une équipe peut en affecter une autre. Un système acheté pour gagner en efficacité peut

transformer les droits, le travail, la voix et la réputation. Un outil adopté informellement par les salariés peut exposer des données ou modifier les normes de paternité intellectuelle.

A.5.5 Intelligence de la légitimité

L'intelligence de la légitimité construit, préserve et répare le droit de diriger, de décider, de gouverner et d'agir aux yeux des personnes concernées. La légitimité n'est pas la popularité. Un dirigeant peut être apprécié et illégitime. Une décision peut être légale et illégitime. Un système peut être efficace et illégitime. La légitimité concerne la reconnaissance de l'autorité comme appropriée, justifiée et acceptable au sein d'un ordre social. Suchman définit la légitimité comme une perception généralisée selon laquelle des actions sont souhaitables, convenables ou appropriées dans des systèmes socialement construits de normes, de valeurs, de croyances et de définitions (Suchman 1995). À l'ère de l'IA, cette question devient centrale parce que des décisions techniques affectent souvent des personnes qui n'ont ni conçu le système, ni choisi les données, ni défini l'objectif, ni compris le modèle. L'intelligence de la légitimité vérifie si les décisions soutenues par l'IA peuvent être justifiées auprès de ceux qu'elles affectent. Un algorithme de recrutement peut être efficace, mais les candidats peuvent en rejeter la légitimité s'ils ne peuvent ni le comprendre ni le contester.

A.5.6 Intelligence des parties prenantes

L'intelligence des parties prenantes identifie, comprend, hiérarchise, associe et prend en considération les personnes et les groupes affectés par les décisions organisationnelles. À l'ère de l'IA, les parties prenantes se multiplient. Une décision soutenue par l'IA peut affecter les salariés, les clients, les étudiants, les fournisseurs, les régulateurs, les communautés, les fournisseurs de plateformes, les syndicats, les organisations professionnelles, les investisseurs, les citoyens et les travailleurs futurs. Certaines parties prenantes sont visibles parce qu'elles disposent de pouvoir. D'autres restent invisibles parce qu'elles manquent de voix, de droits sur les données, d'expertise, d'accès ou de représentation. La théorie des parties prenantes de Freeman reste fondatrice parce qu'elle refuse de réduire l'organisation aux seuls intérêts des actionnaires (Freeman 1984).

A.5.7 Intelligence de l'influence

L'intelligence de l'influence façonne de manière éthique l'attention, l'interprétation, la motivation et l'action. L'influence est inhérente au leadership. Les dirigeants influencent par les mots, les incitations, les structures, les symboles, les décisions, les relations, les données, les plateformes et l'exemple. L'intelligence artificielle ajoute de nouveaux instruments d'influence : personnalisation, prédiction comportementale, messages automatisés, systèmes de recommandation, persuasion ciblée, analyse des sentiments et interfaces persuasives. Ces outils peuvent soutenir la coordination. Ils peuvent également manipuler. L'intelligence de l'influence distingue l'influence éthique de la domination. Les bases du pouvoir social de French et Raven rappellent que l'influence peut reposer sur la récompense, la coercition, la légitimité, l'expertise, l'identification et l'information (French et Raven 1959).

A.5.8 Intelligence de la redevabilité

L'intelligence de la redevabilité gouverne la manière dont les dirigeants attribuent, acceptent, expliquent et font respecter la responsabilité des décisions et de leurs

conséquences. L'IA rend la redevabilité plus difficile parce que l'action devient distribuée. Une décision peut impliquer un fournisseur, un modèle, un jeu de données, une équipe d'achats, un manager, une politique, un tableau de bord, un flux de travail et un examinateur humain. Lorsqu'un dommage survient, la responsabilité peut disparaître dans la chaîne. Le fournisseur accuse l'utilisateur. Le manager accuse le système. Le système est traité comme neutre. La politique est tenue pour suffisante. La personne affectée reste sans réponse. L'intelligence de la redevabilité refuse cette disparition. La redevabilité ne se réduit pas au reporting. Elle exige l'obligation de répondre, la justification, la correction et des conséquences. L'analyse de la redevabilité publique proposée par Bovens est utile parce qu'elle implique qu'un acteur explique sa conduite devant une instance capable de le questionner, de le juger et d'imposer des conséquences (Bovens 2007). FILE applique cette logique au leadership soutenu par l'IA : quelqu'un doit rester comptable de ce que l'intelligence artificielle transforme.

A.5.9 Intelligence du conflit

L'intelligence du conflit comprend, contient, transforme et met à profit les conflits sans les nier ni les laisser devenir destructeurs. L'adoption de l'IA engendrera des conflits entre efficacité et dignité, automatisation et emploi, innovation et réglementation, surveillance et confiance, personnalisation et vie privée, standardisation et culture, rapidité et délibération, autorité managériale et voix des salariés, spécialistes techniques et parties prenantes non techniques. Le conflit n'est pas toujours un échec. Les travaux de Hirschman sur la défection, la prise de parole et la loyauté montrent que la dissidence peut signaler une tension institutionnelle et devenir une source de réparation (Hirschman 1970).

A.5.10 Intelligence écosystémique

L'intelligence écosystémique permet aux dirigeants de comprendre le réseau plus large d'acteurs, de plateformes, d'institutions, de technologies, de communautés et de dépendances au sein duquel les organisations agissent. Aucune organisation n'adopte l'IA seule. Cette adoption dépend de fournisseurs, de prestataires d'informatique en nuage, d'infrastructures de données, de régulateurs, de consultants, d'universités, d'organisations professionnelles, de normes sectorielles, de communautés de logiciel libre, de marchés du travail, de clients et de la confiance publique. Une décision prise au sein d'une organisation peut produire des effets dans un écosystème plus vaste. Le concept d'écosystème d'affaires de Moore reste utile parce que les entreprises coévoluent de plus en plus avec leurs fournisseurs, leurs clients, leurs concurrents et des acteurs complémentaires (Moore 1996).

A.5.11 Intelligence institutionnelle

L'intelligence institutionnelle comprend les règles, les normes, les professions, les lois, les traditions et les présupposés tenus pour acquis qui façonnent l'action légitime. Les institutions définissent ce qui est considéré comme approprié. L'adoption de l'IA ne se produit pas dans un vide. Elle entre dans des professions dotées de codes éthiques, des universités régies par des normes académiques, des hôpitaux tenus par des obligations cliniques, des juridictions fondées sur des droits procéduraux, des entreprises soumises à des attentes de gouvernance, des administrations publiques investies de devoirs démocratiques et des secteurs structurés par des normes. North définit les institutions comme les règles du jeu qui structurent les interactions humaines (North 1990). Scott distingue leurs piliers réglementaire, normatif et culturel-cognitif (Scott 1995).

A.5.12 Intelligence de l'intégrité

L'intelligence de l'intégrité désigne la capacité à maintenir une cohérence entre les valeurs, les paroles, les décisions, les systèmes et les conséquences. L'intégrité n'est pas une image. Elle est un alignement sous pression. L'adoption de l'IA mettra à l'épreuve l'intégrité organisationnelle parce qu'elle crée des situations dans lesquelles les valeurs déclarées peuvent être contredites par les systèmes opérationnels. Une entreprise peut prétendre valoriser les personnes tout en utilisant l'IA pour intensifier la surveillance. Une université peut affirmer former le jugement tout en permettant aux étudiants d'externaliser la pensée. Une institution publique peut proclamer l'équité tout en déployant des systèmes que les citoyens affectés ne peuvent ni comprendre ni contester. L'intelligence de l'intégrité demande si les systèmes de l'organisation incarnent effectivement ses valeurs.

A.5.13 Intelligence de la négociation

L'intelligence de la négociation permet de parvenir à des accords, de gérer les arbitrages, de protéger les valeurs essentielles et de construire des arrangements praticables entre des acteurs aux intérêts différents. L'adoption de l'IA exige des négociations. Les dirigeants doivent négocier avec les salariés, les syndicats, les régulateurs, les fournisseurs, les clients, les éducateurs, les étudiants, les communautés, les investisseurs, les spécialistes techniques et les fonctions internes. Ces négociations ne portent pas seulement sur les prix ou les calendriers de mise en œuvre. Elles concernent les droits, les responsabilités, l'usage des données, la surveillance, l'autonomie, la sécurité, l'apprentissage, les emplois et la légitimité. L'approche de la négociation raisonnée de Fisher, Ury et Patton reste utile parce qu'elle distingue les positions des intérêts et met l'accent sur les options, les critères et les gains mutuels (Fisher, Ury, et Patton 1991).

A.5.14 Intelligence du pouvoir

L'intelligence du pouvoir donne aux dirigeants la capacité de voir, d'interpréter, de limiter, de distribuer et de gouverner le pouvoir. Le pouvoir n'est pas un mot honteux. Il est une condition du leadership. Toute organisation comporte de l'autorité, de la hiérarchie, de l'influence, de la dépendance, de l'expertise, du contrôle, des incitations et des pouvoirs informels. L'intelligence artificielle réorganise ces relations. Elle peut centraliser les décisions, automatiser la surveillance, renforcer le pouvoir des experts, affaiblir la discrétion professionnelle, créer de nouvelles dépendances envers les fournisseurs et déplacer le pouvoir vers ceux qui contrôlent les données et les infrastructures. L'intelligence du pouvoir examine ce que l'IA change dans sa distribution. Qui devient plus puissant lorsque ce système est déployé? Qui devient plus visible?

A.5.15 Intelligence de la vie privée

L'intelligence de la vie privée protège les frontières personnelles, relationnelles, organisationnelles et civiques dans des environnements intensifs en données. La vie privée n'est pas le secret. Elle est la condition qui permet aux êtres humains de préserver leur dignité, leur autonomie, leur intimité, leur identité et leur liberté face à une exposition excessive. L'IA fragilise la vie privée parce qu'elle dépend de la collecte, de l'inférence, de la prédiction, du profilage, du stockage, de l'agrégation et de la réutilisation des données. Même lorsque des données ne sont pas sensibles isolément, leur combinaison peut le devenir. L'intelligence de la vie privée examine ce que les pratiques de données font aux êtres humains.

A.5.16 Intelligence réglementaire

L'intelligence réglementaire permet aux dirigeants de comprendre, d'anticiper, d'interpréter et de respecter les obligations juridiques et réglementaires tout en conservant un jugement responsable au-delà de la conformité. La réglementation importe parce que l'IA affecte les droits, la sûreté, la discrimination, le travail, la vie privée, la sécurité, la propriété intellectuelle, la protection des consommateurs, l'éducation et la redevabilité publique. Mais la conformité réglementaire ne se confond pas avec un leadership responsable. Un dirigeant peut respecter le minimum légal tout en agissant de manière irresponsable. Un système peut être techniquement légal et néanmoins dégrader la confiance. Une politique peut satisfaire aux exigences documentaires et pourtant échouer à protéger les personnes. L'intelligence réglementaire comprend donc la conformité sans s'y limiter.

A.5.17 Intelligence de la sûreté

L'intelligence de la sûreté prévient, détecte, réduit et traite les dommages dans les systèmes qui affectent les êtres humains. La sûreté n'est pas seulement physique. L'IA crée des risques techniques, psychologiques, sociaux, organisationnels, réputationnels, épistémiques et politiques. Un système peut produire des recommandations dommageables. Un agent conversationnel peut fournir un conseil trompeur. Un outil prédictif peut mal classer des personnes. Un dispositif de surveillance peut provoquer du stress. Un processus automatisé peut supprimer l'intervention humaine au mauvais moment. Un outil génératif peut diffuser de fausses informations. L'intelligence de la sûreté exige que les dirigeants conçoivent les réponses à l'échec avant qu'il ne se produise.

A.5.18 Intelligence de l'impact systémique

L'intelligence de l'impact systémique donne aux dirigeants la capacité de comprendre comment les décisions produisent des effets sur les personnes, les organisations, les institutions, les écosystèmes et le temps. Elle constitue le prolongement politique de la pensée systémique. L'intelligence systémique, au sein de l'intelligence augmentée, aide à percevoir les interdépendances, les boucles de rétroaction et les conséquences. L'intelligence de l'impact systémique demande comment ces conséquences affectent la société, les institutions, les parties prenantes et RC — le commun relationnel. Elle passe de la structure du système à son impact humain et social. Les décisions liées à l'IA restent rarement locales. Un outil automatisé de ressources humaines peut façonner des trajectoires professionnelles. Un moteur de recommandation peut orienter le débat public. Une plateforme d'apprentissage peut transformer les normes éducatives.

A.5.19 Intelligence de la transparence

L'intelligence de la transparence rend les décisions, les processus, les hypothèses, les limites et les responsabilités pertinents suffisamment visibles pour permettre la compréhension, la confiance, la redevabilité et la contestabilité. La transparence ne signifie pas l'exposition totale. Tout ne peut ni ne doit être divulgué. La sécurité, la vie privée, les secrets d'affaires et une confidentialité légitime importent. Mais l'opacité devient dangereuse lorsque des personnes sont affectées par des systèmes qu'elles ne peuvent ni comprendre, ni questionner, ni contester. L'intelligence de la transparence détermine ce qui doit être rendu visible, pour qui, sous quelle forme, à quel moment et dans quel but.

A.6 AQ — Intelligence adaptative / Évolution / Auriculaire — 14 intelligences

A.6.1 Intelligence de la décision

L'intelligence de la décision permet de faire des choix responsables dans des conditions de complexité, d'incertitude, de rationalité limitée, d'information incomplète et d'analyse soutenue par l'IA. Le leadership consiste à décider sous responsabilité. L'IA peut soutenir les décisions en produisant des prévisions, des options, des synthèses, des classements, des scénarios et des recommandations. Elle peut élargir le champ informationnel. Elle peut aussi produire un excès de confiance, une fausse précision et une dépendance à l'égard de résultats dont les hypothèses restent cachées. L'intelligence de la décision gouverne l'ensemble du processus décisionnel. Quelle est la décision? Qui la définit? Quelles alternatives sont considérées? Quelles preuves importent? Quelles hypothèses sont formulées? Quelles valeurs orientent le choix? Quels risques sont acceptables? Qui est affecté?

A.6.2 Intelligence du jugement

L'intelligence du jugement désigne la capacité à interpréter les preuves, peser les valeurs, comparer les alternatives, reconnaître les limites et décider de manière responsable lorsqu'aucune formule ne peut trancher. Le jugement n'est pas la prédiction. La prédiction estime ce qui pourrait se produire. Le jugement décide ce qui devrait être fait. L'IA peut améliorer la prédiction dans certains domaines, mais le leadership requiert toujours le jugement parce que les décisions engagent des valeurs, des conséquences, de l'incertitude, de la responsabilité et du contexte. Les travaux de Klein sur la décision naturaliste montrent que le jugement expert s'exerce souvent dans les conditions réelles de pression temporelle, d'ambiguïté et d'information incomplète (Klein 1998).

A.6.3 Intelligence de l'apprentissage

L'intelligence de l'apprentissage permet aux dirigeants d'acquérir, de réviser, d'appliquer et de partager des connaissances dans des conditions changeantes. L'IA rend simultanément l'apprentissage plus facile et plus difficile. Elle peut accélérer l'accès à l'information, personnaliser les explications, simuler la pratique, traduire les connaissances, résumer la littérature et soutenir le développement des compétences. Elle peut aussi affaiblir l'apprentissage lorsque les personnes externalisent l'effort, évitent la difficulté, acceptent des réponses fluides ou confondent production et compréhension. L'intelligence de l'apprentissage protège les conditions de l'apprentissage tout en utilisant l'IA de manière responsable. La distinction d'Argyris et Schön entre apprentissage en simple boucle et en double boucle demeure essentielle (Argyris et Schön 1978). L'apprentissage en simple boucle corrige les erreurs à l'intérieur d'hypothèses existantes.

A.6.4 Intelligence de l'expérimentation

L'intelligence de l'expérimentation met à l'épreuve les idées, les outils, les politiques et les systèmes au moyen d'expériences disciplinées avant leur déploiement à grande échelle. À l'ère de l'IA, l'expérimentation devient nécessaire, mais elle est aussi dangereuse. Les dirigeants ne peuvent connaître à l'avance toutes les conséquences de l'adoption de l'IA. Ils ont besoin de projets pilotes, de prototypes, d'essais, d'environnements contrôlés, de simulations, de boucles de rétroaction et de déploiements progressifs. Mais l'expérimentation qui touche les personnes, les données, les emplois, l'apprentissage, les

droits et la confiance doit être gouvernée de manière responsable. L'intelligence de l'expérimentation permet d'apprendre sans traiter les personnes comme des sujets d'essai jetables. La tradition expérimentale de l'innovation et de l'apprentissage met l'accent sur l'itération, la rétroaction et la découverte. L'approche du *lean startup* de Ries a popularisé les cycles construire-mesurer-apprendre dans les contextes entrepreneuriaux (Ries 2011).

A.6.5 Intelligence transformationnelle

L'intelligence transformationnelle permet aux dirigeants de conduire une transformation organisationnelle profonde et durable de l'identité, de la stratégie, de la structure, de la culture, du travail et des capacités. La transformation n'est pas la mise en œuvre. La mise en œuvre traduit les décisions en action. La transformation modifie la configuration profonde de l'organisation. Elle peut redéfinir ce que l'organisation fait, comment elle fonctionne, comment les personnes comprennent leur rôle, quelles capacités comptent, quelle culture soutient l'action et quelle identité l'organisation porte vers l'avenir. L'IA exigera une transformation de nombreuses organisations parce qu'elle modifie le travail de connaissance, la coordination, la décision, l'apprentissage, la paternité des productions, les relations avec les clients, la conception des opérations et l'autorité managériale.

A.6.6 Intelligence de l'agilité

L'intelligence de l'agilité ajuste rapidement l'orientation, la structure, les processus et les comportements sans perdre la finalité, la cohérence ni la responsabilité. L'agilité n'est pas l'agitation. L'ère de l'IA récompense la réactivité, mais elle incite aussi les organisations à une réaction permanente. Les dirigeants peuvent courir après les outils, suivre les tendances, imiter les concurrents, réorganiser trop souvent ou qualifier chaque changement d'« agile » tout en épuisant les personnes. L'intelligence de l'agilité ne va vite que lorsque la vitesse sert le jugement. Les travaux de Doz et Kosonen sur l'agilité stratégique mettent l'accent sur la sensibilité stratégique, l'unité du leadership et la fluidité des ressources (Doz et Kosonen 2008).

A.6.7 Intelligence prospective

L'intelligence prospective permet aux dirigeants d'imaginer, d'anticiper, d'explorer et de préparer des futurs possibles sans prétendre les prédire avec certitude. L'IA intensifie le besoin de prospective parce qu'elle transforme le travail, l'éducation, la concurrence, la gouvernance, l'identité et la confiance sociale selon des temporalités longues. La prospective n'est pas une prophétie. Elle est une imagination disciplinée dans l'incertitude. Les travaux de Schoemaker sur la planification par scénarios soulignent l'intérêt d'explorer plusieurs futurs possibles plutôt que de s'appuyer sur une prévision unique (Schoemaker 1995). La tradition des scénarios développée par Wack chez Shell a également montré que l'imagination stratégique peut préparer les organisations aux ruptures (Wack 1985).

A.6.8 Intelligence de la mise en œuvre

L'intelligence de la mise en œuvre traduit le jugement, la stratégie et l'adaptation en actions concrètes. Elle est la colonne vertébrale de l'exécution par laquelle l'adaptation devient action. Une décision brillante qui n'est pas mise en œuvre reste une idée. Une politique responsable qui n'est pas pratiquée reste une mise en scène. Un principe de gouvernance qui ne transforme pas les flux de travail demeure symbolique. À l'ère de l'IA, cet écart devient dangereux parce que les organisations annoncent souvent des principes d'IA

responsable avant de savoir comment les rendre opérationnels. L'intelligence de la mise en œuvre fait passer de l'engagement abstrait à l'action disciplinée.

A.6.9 Intelligence du méta-apprentissage

L'intelligence du méta-apprentissage apprend comment l'apprentissage se produit, examine les processus d'apprentissage et les reconçoit lorsque les conditions changent. Elle constitue un apprentissage de second ordre. À l'ère de l'IA, les dirigeants ne doivent pas seulement apprendre à utiliser de nouveaux outils. Ils doivent comprendre comment l'IA transforme l'apprentissage lui-même. Que signifie lire lorsque les résumés sont instantanés? Que signifie écrire lorsque les premières versions peuvent être générées? Que signifie savoir lorsque les réponses sont disponibles à la demande? Que signifie développer une expertise lorsque l'assistance est toujours présente?

A.6.10 Intelligence du paradoxe

L'intelligence du paradoxe permet aux dirigeants de maintenir ensemble des exigences concurrentes sans les réduire à de faux choix. L'ère de l'IA est riche en paradoxes. Les dirigeants doivent rechercher l'efficacité et la dignité, l'automatisation et le développement humain, la rapidité et la délibération, la personnalisation et la vie privée, l'innovation et la sûreté, l'échelle mondiale et le contexte local, la transparence et la sécurité, la standardisation et l'inclusion, l'assistance machinelle et le jugement humain. L'intelligence du paradoxe résiste aux oppositions simplistes. Smith et Lewis définissent le paradoxe comme des contradictions persistantes entre des éléments interdépendants qui paraissent chacun logiques mais incompatibles lorsqu'ils sont considérés ensemble (Smith et Lewis 2011).

A.6.11 Intelligence du rétablissement, de la redondance et de la robustesse

L'intelligence du rétablissement, de la redondance et de la robustesse donne aux dirigeants la capacité de concevoir des systèmes, des équipes et des organisations capables d'absorber l'échec, de continuer à fonctionner et de se rétablir sans s'effondrer. Il s'agit d'une intelligence composée unique dans FILE. Le rétablissement désigne le retour à un fonctionnement après une perturbation. La redondance correspond à l'existence de capacités de secours, de voies alternatives et d'une conception non fragile. La robustesse est la capacité à continuer de fonctionner sous la contrainte, la variation et la défaillance. Ensemble, elles définissent une durabilité adaptative. Les organisations soutenues par l'IA ont besoin de cette intelligence parce que la dépendance aux systèmes techniques peut créer de la fragilité. Si un outil d'IA tombe en panne, qui peut encore accomplir la tâche? Si une plateforme devient indisponible, quelle solution de remplacement existe? Si un modèle produit une erreur systématique, qui la détecte? Si l'automatisation élimine les compétences humaines, qui peut intervenir? Si un incident cyber perturbe les systèmes, comment l'organisation poursuit-elle ses activités? Les travaux de Taleb sur l'antifragilité soutiennent que certains systèmes tirent parti du désordre, tandis que les systèmes fragiles se brisent sous l'effet de la volatilité (Taleb 2012).

A.6.12 Intelligence du refus

L'intelligence du refus dit non à l'adoption de l'IA, à l'automatisation, à l'optimisation ou à une possibilité technique lorsqu'elles contreviennent à la responsabilité, à la dignité, à la légitimité, à la sûreté ou au jugement humain. Elle est l'une des intelligences adaptatives les

plus importantes de FILE. S'adapter ne signifie pas accepter. Dans de nombreuses organisations, la pression pousse à l'adoption. On demande aux dirigeants d'utiliser l'IA, d'accélérer, d'automatiser, de transformer et de rivaliser. L'intelligence du refus rejette l'idée que toute possibilité technologique mérite d'être mise en œuvre. Elle donne aux dirigeants l'autorité de suspendre, limiter, rejeter ou inverser l'usage d'un outil lorsque son adoption endommagerait les conditions humaines ou institutionnelles. Elle demande : qu'est-ce qui ne devrait pas être automatisé, mesuré, délégué ou optimisé, et qu'est-ce qui doit demeurer humain? Cette intelligence est directement reliée à l'irréductibilité humaine (Mariani 2026b).

A.6.13 Intelligence du risque

L'intelligence du risque permet aux dirigeants d'identifier, d'évaluer, de hiérarchiser, de communiquer, d'atténuer et de surveiller les risques dans des conditions d'incertitude et d'interdépendance. L'IA crée de nouveaux paysages de risques. Il existe des risques techniques, tels que les erreurs de modèle, les hallucinations, les biais, les vulnérabilités cyber, les fuites de données et les défaillances de système. Il existe des risques organisationnels, tels que la déqualification, la dépendance, la confusion des rôles, une gouvernance faible et une mauvaise mise en œuvre. Il existe des risques humains, tels que l'atteinte à la dignité, le stress, l'exclusion, l'évaluation injuste et l'affaiblissement de la confiance. Il existe des risques sociétaux, tels que la désinformation, les inégalités, la surveillance et la perte de légitimité institutionnelle. L'intelligence du risque voit le risque avant que le dommage ne devienne visible.

A.6.14 Intelligence de l'incertitude

L'intelligence de l'incertitude permet d'agir de manière responsable lorsque l'avenir ne peut être entièrement prédit, contrôlé ou connu. Elle clôt l'intelligence adaptative parce que le leadership à l'ère de l'IA restera incertain. L'intelligence artificielle peut produire des prévisions, des simulations, des probabilités et des scénarios. Elle peut réduire certaines incertitudes. Elle peut aussi en créer de nouvelles en transformant les comportements, les marchés, le travail, la réglementation, l'éducation, la confiance et les attentes publiques. L'IA ne supprime pas l'incertitude : elle la réorganise. Comme l'intelligence du risque l'a déjà montré, certains risques peuvent être estimés, mais l'incertitude ne peut être entièrement calculée. L'intelligence de l'incertitude préserve la capacité d'agir sans prétendre à la certitude.

A.7 Les cinq résultats émergents, dans l'ordre canonique

A.7.1 Leadership et prise de décision responsables

Le premier résultat émergent de FILE est le leadership et la prise de décision responsables. Il vient en premier parce que, à l'ère de l'IA, le leadership demeure une décision exercée sous responsabilité. L'intelligence artificielle peut soutenir l'analyse, la prédiction, la classification, la simulation, la recherche, la synthèse, la recommandation et l'exécution. Elle peut étendre la cognition, accélérer le travail et révéler des régularités que les êtres humains pourraient manquer. Mais elle ne retire pas la responsabilité au leadership : elle l'intensifie. La question centrale n'est plus seulement de savoir si un dirigeant peut prendre une décision, mais s'il peut gouverner les conditions dans lesquelles celle-ci est prise. Le leadership et la prise de décision responsables émergent de l'interaction des cinq

méta-intelligences de FILE. L'intelligence augmentée aide à comprendre ce que l'IA peut et ne peut pas faire. L'intelligence émotionnelle éclaire les effets des décisions sur la confiance, la peur, le care, la reconnaissance et la vie relationnelle. L'intelligence culturelle permet de lire le contexte, le sens, le langage, la diversité et les différences humaines. L'intelligence politique aide à gouverner le pouvoir, la légitimité, la redevabilité, les parties prenantes, les institutions, la sûreté, la vie privée et la transparence.

A.7.2 Intelligence collective et cocréation humain-IA

Le deuxième résultat émergent de FILE est l'intelligence collective et la cocréation humain-IA. À l'ère de l'IA, le leadership ne sera pas exercé par des individus isolés agissant seuls. Il sera exercé par des êtres humains, sous responsabilité humaine, au moyen d'équipes, d'organisations, de communautés, de réseaux, de plateformes, d'outils et d'institutions. Le défi ne consiste pas seulement à rendre les individus plus compétents. Il consiste à concevoir les conditions humaines et technologiques grâce auxquelles les groupes deviennent plus intelligents ensemble. L'intelligence collective est étudiée depuis longtemps comme la capacité des groupes à résoudre des problèmes, coordonner des connaissances et produire des résultats qui dépassent la contribution individuelle. Lévy a mis l'accent sur la nature distribuée de l'intelligence dans les communautés humaines (Lévy 1997). Malone et ses collègues ont développé l'idée d'une intelligence collective manifestée lorsque des groupes agissent ensemble de manière apparemment intelligente (Malone, Laubacher, et Dellarocas 2010). Woolley et ses collègues ont montré que l'intelligence collective ne se réduit pas à l'intelligence de chacun de ses membres (Woolley et al. 2010). FILE prolonge cette logique à l'ère de l'intelligence artificielle. La question n'est pas de savoir si les humains ou les machines sont les plus intelligents.

A.7.3 Créativité et innovation

Le troisième résultat émergent de FILE est la créativité et l'innovation. L'ère de l'IA ne supprimera pas la créativité. Elle en transformera les conditions. L'intelligence artificielle peut générer à grande échelle des textes, des images, du code, des concepts, des stratégies, des résumés, des conceptions, des scénarios et des combinaisons. Elle peut soutenir l'idéation, la variation, le prototypage et l'exploration. Elle peut aider à surmonter la page blanche, tester des alternatives, transposer des styles et accélérer le travail créatif. Mais la génération ne se confond pas avec la créativité. Un résultat nouveau ne constitue pas nécessairement une création porteuse de sens. L'innovation ne se réduit pas à produire davantage d'options. La créativité exige du sens humain. L'innovation exige du jugement humain, de l'adoption, de la légitimité, de la mise en œuvre et une prise en charge des conséquences. Les travaux d'Amabile sur la créativité soulignent l'interaction entre les compétences propres au domaine, les processus favorables à la créativité et la motivation (Amabile 1996). Les travaux de Sternberg sur la créativité et la sagesse rappellent qu'une contribution créative ne se définit pas seulement par la nouveauté, mais aussi par la valeur, le contexte et le jugement (Sternberg 2003). FILE place la créativité et l'innovation parmi les résultats émergents parce que, à l'ère de l'IA, la créativité exige davantage que la maîtrise des requêtes : elle requiert une intelligence humaine intégrée.

A.7.4 Sagesse et discernement

Le quatrième résultat émergent de FILE est la sagesse et le discernement. Ce résultat ne peut être réduit à l'intelligence seule. Une personne peut être intelligente et manquer de

sagesse. Une équipe peut posséder des connaissances et manquer de discernement. Une organisation peut être riche en données et pauvre en jugement. Une machine peut produire des réponses fluides sans comprendre ce qui devrait compter. L'ère de l'IA rendra cette distinction plus importante, et non moins. La sagesse et le discernement émergent lorsque les cinq méta-intelligences de FILE sont suffisamment intégrées pour gouverner la complexité, le pouvoir, l'incertitude, la moralité, l'émotion, la culture et les conséquences. La sagesse n'est pas la lenteur. Le discernement n'est pas l'hésitation. La sagesse juge ce qui importe à la lumière des fins humaines, des conséquences à long terme, de la responsabilité morale et de la complexité contextuelle. Le discernement distingue le signal du bruit, la vérité de la fluidité, la finalité de la performance, le courage de l'impulsivité, le care de la sentimentalité et l'innovation de la distraction. Baltes et Staudinger ont décrit la sagesse comme une connaissance experte de la pragmatique fondamentale de la vie, comprenant un riche savoir factuel et procédural, une contextualisation sur l'ensemble du parcours de vie, un relativisme des valeurs et la reconnaissance de l'incertitude (Baltes et Staudinger 2000).

A.7.5 Épanouissement humain à travers RC — le commun relationnel

Le cinquième résultat émergent de FILE est l'épanouissement humain à travers RC — le commun relationnel. Il constitue le résultat final parce que FILE n'existe pas seulement pour rendre le leadership plus efficace. FILE vise à protéger, cultiver et renouveler les conditions humaines dans lesquelles le travail, l'apprentissage, la décision, la créativité, la responsabilité et la vie collective demeurent humains. L'épanouissement humain n'est pas un idéal décoratif placé à la fin de l'architecture. Il est la destination humaine de FILE. Le leadership à l'ère de l'IA ne vise pas simplement à accroître la productivité, adopter de meilleurs outils, améliorer la gouvernance ou accélérer l'innovation. Ces objectifs peuvent compter, mais ils ne suffisent pas. La question plus profonde est de savoir si les êtres humains peuvent encore s'épanouir dans des organisations et des sociétés transformées par l'intelligence artificielle. L'approche par les capacités de Sen met l'accent sur ce que les personnes sont effectivement en mesure d'être et de faire (Sen 1999). Le cadre des capacités de Nussbaum relie également la justice aux conditions qui permettent aux vies humaines de se développer dans la dignité (Nussbaum 2011). La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan place l'autonomie, la compétence et l'appartenance relationnelle parmi les besoins psychologiques fondamentaux (Deci et Ryan 2000). L'épanouissement humain n'est pas une composante de RC, mais l'objectif humain final que cet écosystème relationnel rend possible.

A.8 RC — le commun relationnel : vingt composantes, dans l'ordre canonique

A.8.1 Confiance

La confiance est la première composante de RC parce que la vie collective ne peut fonctionner sans elle. Elle permet aux personnes de parler, de coopérer, d'apprendre, de déléguer, d'accepter la vulnérabilité et d'agir sans calcul défensif permanent. Fukuyama a relié la confiance à l'ordre social et à la vie économique (Fukuyama 1995). Mayer, Davis et Schoorman ont mis l'accent sur la capacité, la bienveillance et l'intégrité dans la confiance organisationnelle (Mayer, Davis, et Schoorman 1995). À l'ère de l'IA, la confiance devient fragile. Les personnes doivent pouvoir faire confiance aux dirigeants, aux systèmes, aux pratiques de données, aux explications, aux garanties et aux institutions.

A.8.2 Dignité

La dignité signifie que les êtres humains ne doivent pas être réduits à des scores, des résultats, des prédictions, des rôles, des points de données ou des unités économiques.

A.8.3 Sécurité psychologique

La sécurité psychologique permet aux personnes de parler, de questionner, d'admettre une erreur, de contester des hypothèses et de signaler des problèmes sans craindre l'humiliation ou la sanction. Les travaux d'Edmondson ont placé la sécurité psychologique au cœur des comportements d'apprentissage dans les équipes (Edmondson 1999). À l'ère de l'IA, elle devient encore plus importante parce que les personnes doivent pouvoir questionner les résultats des machines, signaler des défaillances, contester des décisions automatisées et reconnaître l'incertitude. Un lieu de travail qui utilise l'IA mais réduit le doute au silence n'est pas sûr.

A.8.4 Sens

Le sens relie le travail à la finalité, à l'identité, à la contribution et à la signification humaine. L'IA peut soutenir un travail porteur de sens en réduisant la charge répétitive. Elle peut aussi détruire le sens lorsque les personnes éprouvent l'impression que le jugement, la créativité, la paternité intellectuelle, le care ou la responsabilité ont été vidés de leur substance.

A.8.5 Respect

Le respect est la reconnaissance quotidienne du fait que les personnes méritent d'être traitées comme des personnes.

A.8.6 Reconnaissance émotionnelle

La reconnaissance émotionnelle signifie que les émotions humaines sont reconnues comme des informations réelles sur le travail, le changement, la confiance, la peur, la fatigue, la dignité et l'appartenance. Les transformations liées à l'IA engendrent anxiété, enthousiasme, résistance, deuil, espoir, confusion et vulnérabilité.

A.8.7 Reconnaissance mutuelle

La reconnaissance mutuelle signifie que les personnes voient les autres, et sont vues par eux, comme des participants légitimes au travail partagé. La théorie de la reconnaissance de Honneth souligne l'importance de l'amour, des droits et de l'estime sociale dans le développement humain et la vie sociale (Honneth 1995).

A.8.8 Lien humain

Le lien humain est la relation qui permet aux personnes de coopérer au-delà de l'échange transactionnel. Il importe parce que le travail n'est pas seulement coordination. Il est aussi présence, attention, conversation, effort partagé, humour, mémoire, conflit, réparation et care.

A.8.9 Appartenance

L'appartenance signifie que les personnes se vivent comme membres d'un monde humain partagé dans lequel elles comptent. Elle n'est pas l'assimilation. Elle n'exige pas que les personnes effacent leurs différences. Elle signifie que celles-ci peuvent exister dans un champ relationnel commun.

A.8.10 Care

Le care est l'engagement relationnel qui consiste à porter attention aux besoins humains, à la vulnérabilité, au développement et à l'interdépendance. Noddings a placé le care au centre de la relation éthique (Noddings 1984). Tronto l'a relié à la responsabilité politique et à la vie démocratique (Tronto 1993).

A.8.11 Réciprocité

La réciprocité signifie que les relations ne sont pas purement extractives. Dans les organisations saines, les personnes donnent et reçoivent de l'effort, de la reconnaissance, du soutien, de la confiance, de la souplesse et de la responsabilité.

A.8.12 Collaboration

La collaboration est la pratique relationnelle partagée par laquelle les personnes travaillent ensemble, au-delà des rôles, des expertises, des fonctions, des cultures et des outils, au service de finalités communes. L'IA peut soutenir la collaboration en améliorant l'accès à l'information, la coordination, la traduction et la synthèse.

A.8.13 Voix

La voix est la capacité et le droit reconnus de parler, de questionner, de contribuer, d'alerter, de s'opposer et de proposer. Les travaux de Morrison sur la voix des salariés montrent que la prise de parole est essentielle à l'apprentissage et à la correction organisationnels (Morrison 2011).

A.8.14 Capacité de contestation / contestabilité

La capacité de contestation, ou contestabilité, signifie que les personnes peuvent questionner les décisions, contester des résultats, demander un réexamen et remettre en cause l'autorité sans être traitées comme des obstacles. Cette composante est essentielle à l'ère de l'IA. Les décisions automatisées ou soutenues par l'IA peuvent paraître objectives, définitives ou trop techniques pour être contestées. La contestabilité restaure l'agentivité humaine. Elle garantit que les personnes affectées ne restent pas enfermées dans des systèmes qu'elles ne peuvent ni comprendre ni contester. La contestabilité n'est pas une menace pour le leadership. Elle est une condition de sa légitimité.

A.8.15 Autonomie

L'autonomie signifie que les personnes conservent une agentivité réelle sur l'action, le jugement, l'identité, l'apprentissage et la participation. L'IA peut soutenir l'autonomie lorsqu'elle élargit les capacités. Elle la dégrade lorsqu'elle manipule les choix, réduit les options, automatise le jugement ou accroît la dépendance.

A.8.16 Responsabilité

La responsabilité est la condition partagée dans laquelle les êtres humains et les institutions demeurent comptables de leurs actions, de leurs conséquences et du care. Elle est également l'un des piliers de l'irréductibilité humaine dans FILE parce qu'elle ne peut être transférée à une machine (Mariani 2026b). L'IA peut soutenir les décisions, produire des résultats et automatiser des processus. Elle ne peut assumer une responsabilité morale. Dans RC, la responsabilité signifie que les personnes et les institutions continuent de répondre les unes devant les autres.

A.8.17 Légitimité

Dans RC, la légitimité est la condition collective dans laquelle l'autorité est reconnue comme justifiée, appropriée et acceptable. Elle diffère de l'intelligence de la légitimité au sein de PQ. L'intelligence de la légitimité est la capacité de construire, préserver et réparer la légitimité. La légitimité dans RC est la condition partagée qui résulte d'un exercice responsable de l'autorité et de sa reconnaissance comme valide par les personnes affectées. À l'ère de l'IA, la légitimité exige explication, participation, équité, redevabilité et contestabilité. Sans légitimité, l'obéissance peut subsister, mais l'adhésion disparaît.

A.8.18 Harmonie

L'harmonie n'est pas l'absence de conflit. Elle est la capacité d'un champ relationnel à maintenir la différence, le désaccord, la coopération et une finalité partagée sans se fragmenter. L'harmonie ne réduit pas la dissidence au silence. Elle la rend vivable.

A.8.19 Bien-être

Le bien-être est une condition de RC, et non une intelligence imbriquée au sein de l'intelligence émotionnelle. Dans FILE, cette frontière est explicite. Le bien-être n'est pas traité comme une intelligence imbriquée distincte parce qu'il fonctionne plus puissamment comme une condition collective produite par plusieurs capacités, notamment l'intelligence de soi, l'intelligence de la régulation émotionnelle, l'intelligence de la résilience, l'intelligence incarnée, l'intelligence de la compassion et l'intelligence du coaching et du développement. Dans RC, le bien-être concerne la capacité de l'environnement relationnel à soutenir la santé psychologique, émotionnelle, sociale et morale des personnes.

A.8.20 Possibilité créative

La possibilité créative est la condition dans laquelle les personnes se sentent capables d'imaginer, de proposer, d'expérimenter, de créer et de construire quelque chose de nouveau. Elle est la dernière composante de RC parce que l'épanouissement humain comprend la possibilité. Un commun relationnel sain ne se contente pas de protéger les personnes contre le dommage. Il ouvre un espace pour la création. Il permet de demander ce qui pourrait être autrement. Il permet à l'innovation d'émerger de la confiance, de la diversité, de la voix, du care et du sens.

A.9 Principe de stratification

Les intelligences désignent l'architecture. Les compétences et les capacités en constituent les expressions mises en pratique. Les résultats émergents désignent ce qui advient lorsque la main entière fonctionne de manière intégrée. RC — le commun relationnel désigne le monde relationnel que l'exercice conjoint des cinq intelligences protège et cultive.

Annexe B. Cadre pédagogique de FILE : les 128 intelligences imbriquées

Le cadre pédagogique élargi comprend les soixante-dix intelligences de l'architecture fondatrice, auxquelles s'ajoutent cinquante-huit extensions pédagogiques. Il développe cette fondation sans la remplacer. L'ordre ci-dessous présente intégralement les 128 intelligences.

B.1 AI — Intelligence augmentée / Esprit / Pouce — 23 intelligences

1. Intelligence cognitive (architecture fondatrice).
2. Intelligence de la complexité (architecture fondatrice).

3. Intelligence critique (architecture fondatrice).
4. Intelligence stratégique (architecture fondatrice).
5. Intelligence technologique (architecture fondatrice).
6. Intelligence de la complémentarité humain-IA (architecture fondatrice).
7. Intelligence de la littératie en IA (architecture fondatrice).
8. Intelligence de l'orchestration de l'IA (architecture fondatrice).
9. Intelligence de l'automatisation (architecture fondatrice).
10. Intelligence algorithmique (architecture fondatrice).
11. Intelligence des données (architecture fondatrice).
12. Intelligence épistémique (architecture fondatrice).
13. Intelligence de la vérification (architecture fondatrice).
14. Intelligence de la construction du sens (architecture fondatrice).
15. Intelligence de synthèse (architecture fondatrice).
16. Intelligence systémique (architecture fondatrice).
17. Intelligence du calibrage de la délégation et de l'agentivité (extension pédagogique).
18. Intelligence du cadrage des problèmes (extension pédagogique).
19. Intelligence de la provenance (extension pédagogique).
20. Intelligence de la causalité (extension pédagogique).
21. Intelligence de l'attention (extension pédagogique).
22. Intelligence du savoir tacite (extension pédagogique).
23. Intelligence de l'abstraction (extension pédagogique).

B.2 EQ — Intelligence émotionnelle / Cœur / Index — 20 intelligences

1. Intelligence de soi (architecture fondatrice).
2. Intelligence relationnelle (architecture fondatrice).
3. Intelligence sociale (architecture fondatrice).
4. Intelligence empathique (architecture fondatrice).
5. Intelligence de la compassion (architecture fondatrice).
6. Intelligence de la confiance (architecture fondatrice).
7. Intelligence du coaching et du développement (architecture fondatrice).
8. Intelligence de la régulation émotionnelle (architecture fondatrice).
9. Intelligence de la résilience (architecture fondatrice).
10. Intelligence incarnée (architecture fondatrice).
11. Intelligence de la réparation relationnelle (extension pédagogique).

12. Intelligence des frontières émotionnelles (extension pédagogique).
13. Intelligence de l'émotion collective (extension pédagogique).
14. Intelligence du deuil et de la perte (extension pédagogique).
15. Intelligence de la granularité émotionnelle (extension pédagogique).
16. Intelligence de l'ajustement relationnel (extension pédagogique).
17. Intelligence motivationnelle (extension pédagogique).
18. Intelligence de la présence (extension pédagogique).
19. Intelligence de l'écoute (extension pédagogique).
20. Intelligence de l'action courageuse (extension pédagogique).

B.3 CQ – Intelligence culturelle / Monde / Majeur – 22 intelligences

1. Intelligence globale (architecture fondatrice).
2. Intelligence interculturelle (architecture fondatrice).
3. Intelligence de la diversité (architecture fondatrice).
4. Intelligence contextuelle (architecture fondatrice).
5. Intelligence linguistique (architecture fondatrice).
6. Intelligence de la communication (architecture fondatrice).
7. Intelligence de la culture numérique (architecture fondatrice).
8. Intelligence intergénérationnelle (architecture fondatrice).
9. Intelligence de l'inclusion (architecture fondatrice).
10. Intelligence narrative (architecture fondatrice).
11. Intelligence de mise en relation (architecture fondatrice).
12. Intelligence de la mémoire culturelle (extension pédagogique).
13. Intelligence symbolique (extension pédagogique).
14. Intelligence de la traduction (extension pédagogique).
15. Intelligence historique (extension pédagogique).
16. Intelligence des visions du monde (extension pédagogique).
17. Intelligence du pluralisme épistémique (extension pédagogique).
18. Intelligence des médias (extension pédagogique).
19. Intelligence de l'identité (extension pédagogique).
20. Intelligence rituelle (extension pédagogique).
21. Intelligence locale (extension pédagogique).
22. Intelligence du pouvoir culturel (extension pédagogique).

B.4 PQ — Intelligence politique / Société / Annuaire — 35 intelligences

1. Intelligence de la finalité (architecture fondatrice).
2. Intelligence morale (architecture fondatrice).
3. Intelligence de la soutenabilité (architecture fondatrice).
4. Intelligence de la gouvernance (architecture fondatrice).
5. Intelligence de la légitimité (architecture fondatrice).
6. Intelligence des parties prenantes (architecture fondatrice).
7. Intelligence de l'influence (architecture fondatrice).
8. Intelligence de la redevabilité (architecture fondatrice).
9. Intelligence du conflit (architecture fondatrice).
10. Intelligence écosystémique (architecture fondatrice).
11. Intelligence institutionnelle (architecture fondatrice).
12. Intelligence de l'intégrité (architecture fondatrice).
13. Intelligence de la négociation (architecture fondatrice).
14. Intelligence du pouvoir (architecture fondatrice).
15. Intelligence de la vie privée (architecture fondatrice).
16. Intelligence réglementaire (architecture fondatrice).
17. Intelligence de la sûreté (architecture fondatrice).
18. Intelligence de l'impact systémique (architecture fondatrice).
19. Intelligence de la transparence (architecture fondatrice).
20. Intelligence de la justice (extension pédagogique).
21. Intelligence des droits (extension pédagogique).
22. Intelligence de l'intérêt général (extension pédagogique).
23. Intelligence délibérative (extension pédagogique).
24. Intelligence géopolitique (extension pédagogique).
25. Intelligence de la coalition (extension pédagogique).
26. Intelligence de la conception institutionnelle (extension pédagogique).
27. Intelligence de la contestabilité (extension pédagogique).
28. Intelligence de l'allocation des ressources (extension pédagogique).
29. Intelligence des incitations (extension pédagogique).
30. Intelligence de la dépendance (extension pédagogique).
31. Intelligence de la coordination juridictionnelle (extension pédagogique).
32. Intelligence de l'attribution (extension pédagogique).
33. Intelligence de l'État de droit (extension pédagogique).

34. Intelligence de la représentation (extension pédagogique).
35. Intelligence des politiques publiques (extension pédagogique).

B.5 AQ — Intelligence adaptative / Évolution / Auriculaire — 28 intelligences

1. Intelligence de la décision (architecture fondatrice).
2. Intelligence du jugement (architecture fondatrice).
3. Intelligence de l'apprentissage (architecture fondatrice).
4. Intelligence de l'expérimentation (architecture fondatrice).
5. Intelligence transformationnelle (architecture fondatrice).
6. Intelligence de l'agilité (architecture fondatrice).
7. Intelligence prospective (architecture fondatrice).
8. Intelligence de la mise en œuvre (architecture fondatrice).
9. Intelligence du méta-apprentissage (architecture fondatrice).
10. Intelligence du paradoxe (architecture fondatrice).
11. Intelligence du rétablissement, de la redondance et de la robustesse (architecture fondatrice).
12. Intelligence du refus (architecture fondatrice).
13. Intelligence du risque (architecture fondatrice).
14. Intelligence de l'incertitude (architecture fondatrice).
15. Intelligence de l'optionnalité (extension pédagogique).
16. Intelligence du moment opportun (extension pédagogique).
17. Intelligence de l'improvisation (extension pédagogique).
18. Intelligence de la réversibilité (extension pédagogique).
19. Intelligence de la contrainte (extension pédagogique).
20. Intelligence du désapprentissage (extension pédagogique).
21. Intelligence du changement d'échelle (extension pédagogique).
22. Intelligence de la cessation (extension pédagogique).
23. Intelligence de la préparation (extension pédagogique).
24. Intelligence de la transition (extension pédagogique).
25. Intelligence de l'arbitrage (extension pédagogique).
26. Intelligence du seuil (extension pédagogique).
27. Intelligence du transfert des apprentissages (extension pédagogique).
28. Intelligence de la continuité (extension pédagogique).

B.6 Total et distribution

$23 + 20 + 22 + 35 + 28 = 128$ intelligences imbriquées. Le cadre pédagogique élargi comprend exactement 58 extensions pédagogiques au-delà des 70 intelligences de l'architecture fondatrice.

Annexe C. Définitions et notes de délimitation des 58 extensions pédagogiques

Cette annexe présente en français les définitions et les notes de délimitation des cinquante-huit extensions pédagogiques. La traduction préserve leur fonction, leurs distinctions et leur articulation avec l'architecture fondatrice.

C.1 AI — Intelligence augmentée / Esprit / Pouce

1. Intelligence du calibrage de la délégation et de l'agentivité

Définition : capacité à décider ce qui doit être délégué à l'intelligence artificielle ou aux machines, ce qui doit demeurer humain et comment l'agentivité humaine et l'agentivité machinelle doivent être calibrées de manière responsable.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de la complémentarité humain-IA et de l'intelligence de l'orchestration de l'IA parce qu'elle gouverne l'attribution de la responsabilité, et non seulement la collaboration ou le flux de travail.

2. Intelligence du cadrage des problèmes

Définition : capacité à définir le bon problème avant l'application d'outils, de données, de modèles, de méthodes ou de solutions.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence stratégique, de l'intelligence critique et de l'intelligence de la construction du sens parce qu'elle détermine ce qui constitue le problème avant le début de l'analyse.

3. Intelligence de la provenance

Définition : l'intelligence de la provenance est la capacité à retracer l'origine, la paternité, la conservation, la filiation des sources, la dérivation, l'historique des modifications et le parcours de transmission des informations, des données, des preuves et des résultats produits par l'intelligence artificielle.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de la vérification parce que l'intelligence de la provenance demande d'où vient un élément, tandis que l'intelligence de la vérification demande s'il est exact, valide ou fiable.

4. Intelligence de la causalité

Définition : capacité à distinguer la corrélation, l'association, le mécanisme, l'intervention, la conséquence et le raisonnement de cause à effet dans les décisions humaines et les décisions soutenues par l'IA.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de la complexité et de l'intelligence systémique parce qu'elle identifie les mécanismes causaux plutôt que les seules interdépendances ou la seule structure du système.

5. Intelligence de l'attention

Définition : capacité à gouverner ce qui mérite d'être remarqué, focalisé, protégé, interrompu, exclu ou soutenu par une concentration durable dans des conditions d'abondance informationnelle.

Note de délimitation : elle ne doit pas devenir une gestion générique de la productivité ou de la concentration. Dans FILE, elle désigne l'allocation de l'attention du leadership face à un bruit amplifié par les machines.

6. Intelligence du savoir tacite

Définition : capacité à reconnaître, protéger, transmettre et appliquer le savoir-faire humain non codifié, le métier, l'expérience, l'intuition et le jugement pratique.

Note de délimitation : l'intelligence du savoir tacite concerne la reconnaissance, la préservation, la transmission et l'application d'une expertise non codifiée. L'intelligence épistémique évalue plus largement la connaissance, les preuves, la justification et le degré de confiance. L'intelligence cognitive gouverne largement les capacités de pensée. L'intelligence incarnée concerne la conscience et la cognition corporelles; l'intelligence contextuelle, la signification située; l'intelligence du jugement, ce qui devrait être fait; et l'intelligence de l'apprentissage, l'acquisition et la révision des capacités.

7. Intelligence de l'abstraction

Définition : capacité à choisir le niveau approprié de description, de simplification, de généralisation et de distance conceptuelle pour la pensée, la modélisation, la communication et l'action.

Note de délimitation : l'intelligence cognitive gouverne largement la capacité de penser. L'intelligence de la complexité gouverne les conditions non linéaires et interdépendantes. L'intelligence de synthèse combine les parties dans un ensemble porteur de sens. L'intelligence systémique cartographie les interdépendances. L'intelligence de l'abstraction gouverne le déplacement délibéré entre les niveaux de description et de généralisation.

C.2 EQ — Intelligence émotionnelle / Cœur / Index

8. Intelligence de la réparation relationnelle

Définition : l'intelligence de la réparation relationnelle est la capacité à reconnaître un dommage, accepter la responsabilité appropriée, présenter des excuses, réparer, reconstruire la confiance, rétablir une relation praticable et renouveler le lien après une rupture ou une atteinte.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de la confiance. Celle-ci gouverne plus largement la construction, le calibrage, l'extension et la réparation de la confiance, tandis que l'intelligence de la réparation relationnelle gouverne le processus plus vaste de restauration d'une relation après un dommage, y compris sa reconnaissance, l'acceptation de la responsabilité, la réparation et la reconnexion.

9. Intelligence des frontières émotionnelles

Définition : capacité à établir, respecter et maintenir des limites émotionnelles tout en préservant le care, la responsabilité et la présence relationnelle.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de la régulation émotionnelle parce qu'elle gouverne la perméabilité et les limites émotionnelles interpersonnelles, et non seulement la régulation émotionnelle intérieure.

10. Intelligence de l'émotion collective

Définition : capacité à lire, interpréter et traiter de manière responsable les émotions, l'humeur, le moral, l'anxiété, la peur, l'espoir et la contagion émotionnelle à l'échelle du groupe.

Note de délimitation : elle ne doit pas être confondue avec le climat ou le bien-être au sein de RC. Elle est la capacité de leadership à comprendre l'affect collectif, et non la condition collective elle-même.

11. Intelligence du deuil et de la perte

Définition : capacité à reconnaître et accompagner les fins, les déplacements, le deuil, les perturbations identitaires et les pertes irréversibles, et à diriger dans ces situations.

Note de délimitation : elle ne doit pas devenir une pratique thérapeutique. Dans FILE, elle désigne le leadership face à la perte, notamment pendant les transformations, l'automatisation, les déplacements et les changements institutionnels.

12. Intelligence de la granularité émotionnelle

Définition : capacité à distinguer avec précision les états émotionnels au lieu de les réduire à des catégories de sentiments vagues ou indifférenciées.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de la régulation émotionnelle parce qu'une régulation appropriée suppose une différenciation émotionnelle exacte avant la réponse.

13. Intelligence de l'ajustement relationnel

Définition : capacité à percevoir, calibrer et prendre en compte, en temps réel, l'état émotionnel, relationnel, corporel et contextuel d'une autre personne.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence empathique, de l'intelligence de l'écoute et de l'intelligence de la présence parce qu'elle met l'accent sur le calibrage relationnel en temps réel.

14. Intelligence motivationnelle

Définition : capacité à comprendre, activer, soutenir et aligner de manière éthique les motivations, les énergies, les besoins et les aspirations humaines qui conduisent les personnes à agir.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de la finalité et de l'intelligence de l'influence parce qu'elle concerne les ressorts motivationnels intérieurs, et non l'orientation du sens ou la persuasion.

15. Intelligence de la présence

Définition : capacité à apporter dans les situations de leadership une attention ancrée, non distraite, émotionnellement disponible et incarnée.

Note de délimitation : elle ne doit pas devenir une spiritualité vague. Dans FILE, elle signifie la disponibilité relationnelle et la stabilité sous pression.

16. Intelligence de l'écoute

Définition : capacité à recevoir le sens, le silence, l'hésitation, la dissidence, l'émotion, l'implication et la préoccupation non exprimée avant de répondre ou de juger.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de la communication parce qu'elle gouverne une réception disciplinée, et non l'expression, la transmission ou la formulation des messages.

17. Intelligence de l'action courageuse

Définition : capacité à agir malgré la peur, la pression, le coût social ou le risque personnel lorsque la conscience, le care, la vérité, la responsabilité ou la dignité humaine l'exigent.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence morale, de l'intelligence de l'intégrité, de l'intelligence du refus et de l'intelligence de la contestabilité parce que son centre émotionnel réside dans l'action accomplie malgré son coût affectif.

C.3 CQ – Intelligence culturelle / Monde / Majeur

18. Intelligence de la mémoire culturelle

Définition : capacité à comprendre ce que les groupes se remémorent, transmettent, commémorent, suppriment, oublient, héritent et portent d'une génération à l'autre.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence historique parce qu'elle concerne la mémoire vécue et transmise plutôt que la formation historique en tant que telle.

19. Intelligence symbolique

Définition : capacité à interpréter et gouverner les symboles, les signes, les objets, les gestes, les codes visuels, les marqueurs de statut, les espaces et les significations culturelles partagées.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence narrative, de l'intelligence rituelle et de l'intelligence des médias parce qu'elle concerne la signification elle-même.

20. Intelligence de la traduction

Définition : capacité à transférer fidèlement le sens entre des mondes linguistiques, culturels, professionnels, disciplinaires, institutionnels et épistémiques.

Note de délimitation : elle doit dépasser la seule traduction linguistique. Elle se distingue de l'intelligence de mise en relation et de l'intelligence de la communication parce qu'elle préserve le sens lors de son passage entre différents systèmes.

21. Intelligence historique

Définition : capacité à comprendre comment les événements passés, les blessures héritées, les précédents, les trajectoires et les dépendances de sentier façonnent les possibilités présentes.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de la mémoire culturelle parce qu'elle analyse la formation historique plutôt que le seul héritage remémoré ou transmis.

22. Intelligence des visions du monde

Définition : capacité à comprendre les présupposés profonds à travers lesquels les groupes interprètent la réalité, la personne, l'autorité, la nature, la technologie, l'obligation, le progrès et la vie bonne.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence morale et de l'intelligence de la finalité parce qu'elle lit les systèmes de signification plutôt qu'elle ne décide ce qui est juste ou quelle orientation doit être poursuivie.

23. Intelligence du pluralisme épistémique

Définition : capacité à travailler avec différentes normes culturelles de connaissance, de preuve, d'expertise, d'autorité, d'expérience et de validité.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence épistémique au sein de l'intelligence augmentée parce qu'elle concerne les manières de connaître culturellement situées plutôt que le calibrage général de la vérité.

24. Intelligence des médias

Définition : capacité à comprendre comment les formes médiatiques, les infrastructures, les incitations, les formats, les systèmes de visibilité et la représentation façonnent le sens public.

Note de délimitation : l'intelligence des médias gouverne les infrastructures, les formats, les structures de propriété, les incitations et les systèmes de visibilité par lesquels le sens fait l'objet d'une médiation publique. L'intelligence de la communication gouverne l'échange; l'intelligence narrative, les récits; l'intelligence de la culture numérique, les normes et les pratiques formées dans les environnements numériques; l'intelligence symbolique, les signes et les objets; et l'intelligence de la représentation, la présence et l'autorisation de parler dans les décisions collectives.

25. Intelligence de l'identité

Définition : l'intelligence de l'identité est la capacité à comprendre comment les personnes et les groupes forment, revendiquent, protègent, négocient, contestent et transforment des identités culturellement situées dans des conditions de reconnaissance, de méconnaissance, de catégorisation, de conflit de statut et de menace identitaire.

Note de délimitation : l'intelligence de l'identité se distingue de l'intelligence de la diversité, qui cartographie les différences; de l'intelligence de l'inclusion, qui gouverne la participation au-delà des différences; de l'intelligence interculturelle, qui gouverne l'interaction entre des contextes culturels; de l'intelligence de soi, qui gouverne la conscience personnelle de soi; et de RC — le commun relationnel, où l'appartenance désigne une condition relationnelle collective. L'intelligence de l'identité ne désigne pas l'appartenance elle-même. Elle nomme la capacité de leadership à diagnostiquer et gouverner la formation identitaire, la reconnaissance, la méconnaissance, l'imposition de catégories et la menace identitaire.

26. Intelligence rituelle

Définition : capacité à comprendre, interpréter et concevoir des pratiques symboliques répétées qui créent du sens, marquent les transitions, produisent de la légitimité, entretiennent la mémoire, assurent la continuité et renforcent l'appartenance.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence symbolique parce que le rituel est un sens mis en acte, et non seulement un sens signifié.

27. Intelligence locale

Définition : capacité à comprendre les réalités ancrées dans un lieu, les normes locales, la légitimité locale, les histoires locales, les contraintes locales et les formes de vie situées.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence contextuelle parce que le local renvoie au lieu, à l'ancrage et à la vie située plutôt qu'au contexte en général.

28. Intelligence du pouvoir culturel

Définition : capacité à comprendre comment la culture distribue la voix, le prestige, la normalité, la visibilité, l'autorité, l'exclusion et la domination symbolique.

Note de délimitation : l'intelligence du pouvoir culturel ne se contente pas d'interpréter les symboles, les récits ou les médias. Elle diagnostique comment les systèmes culturels attribuent la normalité, le prestige, l'autorité, la visibilité, les classifications et l'exclusion, et reproduisent ou contestent ainsi le pouvoir. Elle se distingue de l'intelligence du pouvoir au sein de PQ parce qu'elle concerne le pouvoir symbolique et culturel plutôt que le pouvoir formel, institutionnel ou stratégique.

C.4 PQ — Intelligence politique / Société / Annulaire

29. Intelligence de la justice

Définition : capacité à juger l'équité, la distribution, les charges, la reconnaissance, les voies de réparation, le redressement et le traitement légitime dans des conditions de pouvoir.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence morale et de l'intelligence de la légitimité parce qu'elle demande ce qui est équitable dans le traitement et la distribution.

30. Intelligence des droits

Définition : capacité à reconnaître, protéger, mettre en balance et rendre opérationnelles les prétentions protégées des personnes et des groupes.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de la vie privée et de l'intelligence réglementaire parce que les droits peuvent exister avant que le droit positif, la conformité ou la réglementation ne les prennent pleinement en compte.

31. Intelligence de l'intérêt général

Définition : capacité à identifier et protéger le bien commun lorsque l'avantage privé, l'intérêt propre de l'institution, la pression des parties prenantes ou les incitations du marché déforment les décisions.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de la finalité parce que celle-ci demande quelle orientation mérite d'être poursuivie, tandis que l'intelligence de l'intérêt général protège le bien commun contre sa captation.

32. Intelligence délibérative

Définition : capacité à structurer l'exposé des raisons, la dissidence, l'argumentation, les preuves, le désaccord, l'écoute et le jugement collectif avant que les décisions ne soient imposées.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de la négociation et de l'intelligence du conflit parce que la délibération précède la négociation, le règlement ou la gestion du différend.

33. Intelligence géopolitique

Définition : capacité à comprendre la puissance des États, la rivalité stratégique, la souveraineté, les alliances, le territoire, les ressources, les blocs réglementaires et les contraintes du pouvoir mondial.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence globale au sein de CQ parce que l'intelligence globale lit le contexte mondial, tandis que l'intelligence géopolitique lit les rapports de pouvoir entre les États et les blocs.

34. Intelligence de la coalition

Définition : capacité à construire, maintenir, gouverner et aligner de manière éthique des alliances entre plusieurs acteurs autour d'une action commune.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence des parties prenantes et de l'intelligence de la négociation parce qu'elle forme un alignement durable plutôt qu'elle ne se contente de cartographier les acteurs ou de parvenir à des accords.

35. Intelligence de la conception institutionnelle

Définition : capacité à concevoir les règles, les rôles, les mandats, les procédures, les contrôles, les incitations et les structures d'autorité qui façonnent l'action collective.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence institutionnelle parce que celle-ci lit les institutions et permet d'y agir, tandis que l'intelligence de la conception institutionnelle les construit ou les reconçoit.

36. Intelligence de la contestabilité

Définition : l'intelligence de la contestabilité est la capacité à concevoir les décisions, les systèmes, les autorités et les processus soutenus par l'intelligence artificielle de manière à ce qu'ils puissent être contestés, faire l'objet d'un recours, être réexaminés, expliqués, corrigés ou annulés au moyen de procédures légitimes.

Note de délimitation : elle se distingue de la capacité de contestation, ou contestabilité, au sein de RC parce que PQ désigne la capacité de leadership, tandis que RC désigne la condition relationnelle.

37. Intelligence de l'allocation des ressources

Définition : capacité à distribuer des ressources rares, notamment l'argent, le temps, l'attention, l'autorité, la protection, les infrastructures, les possibilités et les capacités, au moyen d'arbitrages défendables.

Note de délimitation : l'intelligence de l'allocation des ressources gouverne la distribution politique et institutionnelle de ressources collectives rares, qui peuvent inclure l'attention institutionnelle comme ressource de mise à l'agenda. L'intelligence de l'attention gouverne ce qui reçoit la focalisation cognitive humaine et organisationnelle. L'intelligence de la décision choisit entre les alternatives. L'intelligence de l'arbitrage détermine ce qui doit être sacrifié lorsque des biens, des coûts, des valeurs ou des objectifs concurrents ne peuvent tous être préservés.

38. Intelligence des incitations

Définition : capacité à concevoir, interpréter et gouverner les récompenses, les sanctions, les métriques, les objectifs, les signaux et les pénalités qui façonnent les comportements.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de l'influence et de l'intelligence motivationnelle parce que les incitations sont des mécanismes structurels, et non une persuasion ou une motivation intérieure.

39. Intelligence de la dépendance

Définition : capacité à identifier et gouverner la dépendance, le verrouillage, l'asymétrie, la concentration, l'effet de levier, la substituabilité et les contraintes de sortie.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence écosystémique et de l'intelligence du pouvoir parce qu'elle désigne une dépendance structurelle et une perte de liberté d'action.

40. Intelligence de la coordination juridictionnelle

Définition : capacité à coordonner une action légitime entre des autorités juridiques, territoriales, réglementaires, institutionnelles et technologiques qui se chevauchent, se concurrencent ou sont fragmentées.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence réglementaire et de l'intelligence géopolitique parce qu'elle gouverne la coordination entre des autorités, et non seulement le respect des règles ou la rivalité entre États.

41. Intelligence de l'attribution

Définition : l'intelligence de l'attribution est la capacité à déterminer la responsabilité, la contribution, le mérite, la faute, le bénéfice et l'agentivité humaine ou organisationnelle au sein de chaînes d'action humain-machine complexes, avant l'attribution de la redevabilité et des conséquences.

Note de délimitation : l'intelligence de la causalité demande quels mécanismes ont produit un résultat. L'intelligence de la provenance demande d'où vient une entrée ou un résultat. L'intelligence de l'attribution demande qui ou quoi a contribué, porte une responsabilité, reçoit le mérite ou supporte la faute. L'intelligence de la redevabilité établit l'obligation de répondre et les conséquences.

42. Intelligence de l'État de droit

Définition : capacité à limiter le pouvoir arbitraire par des règles publiquement connaissables, stables, égales, susceptibles de contrôle et impersonnelles.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence réglementaire parce que celle-ci lit et applique les règles, tandis que l'intelligence de l'État de droit gouverne le principe selon lequel l'autorité doit être soumise à des règles.

43. Intelligence de la représentation

Définition : capacité à déterminer qui est présent, absent, autorisé, inaudible, présumé parler au nom d'autrui ou mal représenté dans la décision collective.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence des parties prenantes, de l'intelligence de l'inclusion et de la voix au sein de RC parce qu'elle gouverne les mécanismes de représentation politique.

44. Intelligence des politiques publiques

Définition : capacité à traduire la finalité, les droits, la justice, les preuves, les risques, les contraintes et l'intérêt général en instruments opératoires d'action collective.

Note de délimitation : l'intelligence des politiques publiques se distingue de l'intelligence de la finalité, qui définit une orientation digne d'être poursuivie; de l'intelligence stratégique, qui établit le positionnement et le choix à long terme; de l'intelligence de la gouvernance, qui structure l'autorité et la supervision; de l'intelligence réglementaire, qui interprète les règles et permet d'y agir; et de l'intelligence de la mise en œuvre, qui inscrit les décisions dans la pratique. L'intelligence des politiques publiques transforme la finalité, les droits, la justice, les preuves, les risques, les contraintes et l'intérêt général en instruments cohérents d'action collective.

C.5 AQ – Intelligence adaptative / Évolution / Auriculaire

45. Intelligence de l'optionnalité

Définition : capacité à créer, préserver, comparer et exercer des choix futurs dans l'incertitude.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de la réversibilité parce que l'optionnalité maintient des futurs ouverts avant l'engagement.

46. Intelligence du moment opportun

Définition : capacité à savoir quand agir, attendre, accélérer, ralentir, suspendre, séquencer ou arrêter.

Note de délimitation : l'intelligence prospective anticipe des futurs possibles. L'intelligence de la décision choisit entre des alternatives. L'intelligence de la mise en œuvre inscrit l'action dans la pratique. L'intelligence de la préparation construit la capacité d'agir avant une perturbation. L'intelligence du moment opportun gouverne le moment, la séquence, le délai, l'accélération et la fenêtre temporelle de l'action. Le rythme reste une dimension subordonnée de cette intelligence.

47. Intelligence de l'improvisation

Définition : capacité à agir de manière constructive en temps réel lorsqu'aucun plan, rôle, scénario, précédent ou répertoire stable ne suffit.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de l'agilité et de l'intelligence de l'expérimentation parce qu'elle compose l'action sans disposer d'un scénario préalable adéquat.

48. Intelligence de la réversibilité

Définition : capacité à concevoir le retour en arrière, la sortie, la suspension, le retrait, la réparation et l'inversion avant que les engagements ne deviennent irréversibles.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de l'optionnalité parce que la réversibilité gouverne l'architecture de sortie pendant ou après l'engagement.

49. Intelligence de la contrainte

Définition : capacité à comprendre, utiliser et reconcevoir les limites contraignantes connues et à agir en leur sein.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence du risque et de l'intelligence de l'incertitude parce que les contraintes sont des limites connues, et non des dommages possibles ou des inconnues.

50. Intelligence du désapprentissage

Définition : capacité à abandonner les présupposés, les routines, les habitudes, les catégories, les pratiques et les modèles mentaux devenus obsolètes et qui ne correspondent plus à la réalité.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de l'apprentissage et de l'intelligence du méta-apprentissage parce que l'apprentissage acquiert ou améliore des connaissances, tandis que le désapprentissage libère l'action de ce qui ne doit plus la gouverner.

51. Intelligence du changement d'échelle

Définition : capacité à gouverner ce qui change, s'amplifie, se brise ou devient dangereux lorsqu'une activité croît en taille, en vitesse, en portée, en durée ou en complexité.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de la mise en œuvre parce que celle-ci inscrit l'action dans la pratique, tandis que le changement d'échelle gouverne le passage d'un ordre de grandeur à un autre.

52. Intelligence de la cessation

Définition : capacité à mettre fin, retirer, éteindre progressivement, démanteler ou désactiver une pratique, un processus, une technologie, un programme, une relation ou un arrangement organisationnel déjà en fonctionnement.

Note de délimitation : l'intelligence du refus est la capacité normative de retenir, retirer ou refuser l'autorisation humaine, la participation, le consentement ou l'adoption lorsqu'une action ou une technologie est dommageable, irresponsable, prématurée, inutile ou mal alignée. L'intelligence de la cessation est la capacité opérationnelle de retirer, éteindre progressivement, démanteler, désactiver ou conduire à une fin ordonnée une pratique, un processus, une technologie, un programme ou un arrangement existant. Toutes deux peuvent impliquer un arrêt, mais leurs questions diagnostiques diffèrent : le refus demande si l'autorisation humaine doit être retenue ou retirée; la cessation demande comment mettre fin à un arrangement existant.

53. Intelligence de la préparation

Définition : capacité à construire la préparation, les réserves, les protocoles, les répétitions, les rôles et les capacités de réponse avant qu'une perturbation ne survienne.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence prospective, de l'intelligence du risque et de l'intelligence du rétablissement, de la redondance et de la robustesse parce qu'elle transforme l'anticipation en préparation opérationnelle.

54. Intelligence de la transition

Définition : capacité à gouverner le passage entre des états, des rôles, des systèmes, des identités, des générations ou des modèles de fonctionnement.

Note de délimitation : l'intelligence transformationnelle modifie le système ou le modèle de fonctionnement. L'intelligence de la transition gouverne le passage d'un état, d'un rôle,

d'un régime, d'une identité ou d'une génération à un autre. L'intelligence de la mise en œuvre inscrit le nouvel arrangement dans la pratique. L'intelligence de la continuité préserve les éléments essentiels pendant le passage. L'intelligence du deuil et de la perte gouverne l'expérience émotionnelle des fins et des pertes irréversibles.

55. Intelligence de l'arbitrage

Définition : capacité à choisir entre des biens, des coûts, des valeurs, des objectifs ou des dommages concurrents lorsque tous ne peuvent être préservés.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence du paradoxe parce que le paradoxe maintient ensemble des exigences concurrentes, tandis que l'arbitrage choisit un sacrifice lorsque leur coexistence est impossible.

56. Intelligence du seuil

Définition : capacité à reconnaître les points de bascule, les conditions déclenchantes, les limites d'escalade, les frontières décisionnelles et les points de non-retour.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence du risque, de l'intelligence du moment opportun et de l'intelligence de la réversibilité parce qu'elle identifie les changements qualitatifs de frontière.

57. Intelligence du transfert des apprentissages

Définition : capacité à adapter les apprentissages issus d'un contexte en vue d'un usage responsable dans un autre contexte.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence de l'apprentissage et de l'intelligence du méta-apprentissage parce qu'elle gouverne la transférabilité et la traduction contextuelle des enseignements.

58. Intelligence de la continuité

Définition : capacité à préserver les engagements, les fonctions, l'identité, les relations, la mémoire, les normes et les obligations essentiels à travers le changement.

Note de délimitation : elle se distingue de l'intelligence du rétablissement, de la redondance et de la robustesse parce que la continuité préserve à travers le changement, tandis que le rétablissement restaure après une perturbation.

Annexe D. Taxonomie étendue de FILE : 35 intelligences imbriquées reconnues hors du cadre pédagogique

La taxonomie étendue regroupe trente-cinq intelligences reconnues en dehors du cadre pédagogique élargi de 128 intelligences. Elles constituent un ensemble conceptuel distinct et ne sont pas comptabilisées parmi les 128 intelligences.

D.1 AI — Intelligence augmentée / Esprit / Pouce — 7

Intelligence probabiliste; intelligence métacognitive; intelligence de la gestion de la charge cognitive; intelligence de la curation de la mémoire; intelligence du comportement des modèles; intelligence de la modélisation; intelligence de la simulation.

D.2 EQ — Intelligence émotionnelle / Cœur / Index — 4

Intelligence du travail émotionnel; intelligence de l'anticipation émotionnelle; intelligence de l'humilité; intelligence de la corégulation.

D.3 CQ — Intelligence culturelle / Monde / Majeur — 6

Intelligence sous-culturelle; intelligence de l'humilité culturelle; intelligence de la continuité culturelle; intelligence de la médiation interculturelle; intelligence de l'adaptation culturelle; intelligence de l'imagination culturelle.

D.4 PQ — Intelligence politique / Société / Annulaire — 10

Intelligence diplomatique; intelligence fiduciaire; intelligence géoéconomique; intelligence de la souveraineté; intelligence de l'équité procédurale; intelligence civique; intelligence constitutionnelle; intelligence démocratique; intelligence du mandat; intelligence de la sécurité.

D.5 AQ — Intelligence adaptative / Évolution / Auriculaire — 8

Intelligence des scénarios; intelligence de la débrouillardise; intelligence de crise; intelligence de la hiérarchisation des priorités; intelligence de la correction de trajectoire; intelligence des possibilités; intelligence de la stabilisation; intelligence de la rétroaction.

D.6 Total et distribution

$7 + 4 + 6 + 10 + 8 = 35$ intelligences reconnues en dehors du cadre pédagogique élargi.

Annexe E. Notes de délimitation et protections conceptuelles

Cette annexe explicite les distinctions qui empêchent la prolifération des construits et la confusion entre les différentes couches de l'architecture.

E.1 Architecture à deux niveaux

L'architecture fondatrice est la fondation synthétique de FILE. Le cadre pédagogique élargi est l'architecture développée pour l'enseignement, le diagnostic, la formation des cadres, les programmes d'études et les ouvrages. Il est construit sur cette fondation et ne la remplace pas.

E.2 Signification de AI

Dans la formule FILE, AI signifie « intelligence augmentée » (*Augmented Intelligence*) et non « intelligence artificielle ».

E.3 Statut des construits

Les intelligences imbriquées du cadre pédagogique élargi sont des domaines de capacité du leadership au sein d'un cadre conceptuel, pédagogique, diagnostique et normatif. Elles ne sont pas présentées comme des construits de mesure validés psychométriquement.

E.4 Principe de non-duplication

Un chevauchement est admis lorsque la question diagnostique demeure distincte. La duplication ne l'est pas. Une intelligence est retenue lorsqu'elle désigne une capacité de leadership propre plutôt qu'un synonyme, un résultat, une condition collective ou une procédure technique étroite.

E.5 Distinction entre les intelligences et RC

Les intelligences imbriquées désignent des capacités de leadership. RC — le commun relationnel désigne la condition relationnelle collective que ces capacités protègent, cultivent et renouvellent.

E.6 Capacité et résultat

Un concept qui désigne ce qui émerge de l'exercice des intelligences appartient aux résultats émergents ou à RC, et non à la couche des intelligences imbriquées.

E.7 Un même terme dans des couches différentes

L'intelligence de la confiance au sein de EQ est une capacité, tandis que la confiance dans RC est une condition. L'intelligence de la contestabilité au sein de PQ est une capacité à concevoir les voies de recours, tandis que la capacité de contestation, ou contestabilité, dans RC est une condition relationnelle. L'intelligence du pouvoir culturel et l'intelligence du pouvoir répondent à des questions distinctes.

E.8 Asymétrie de PQ

L'intelligence politique est le pilier qui comprend le plus grand nombre d'intelligences dans le cadre pédagogique élargi parce que l'IA fragmente à une échelle inédite la responsabilité, l'autorité, les droits, la légitimité, les juridictions, les incitations, les dépendances, la contestabilité, l'attribution et le jugement relatif à l'intérêt général.

E.9 Intelligence de l'influence

L'intelligence de l'influence est éthiquement limitée par l'intelligence morale, l'intelligence de la gouvernance et l'intelligence de la légitimité.

E.10 Intelligence du rétablissement, de la redondance et de la robustesse

Il s'agit d'une seule intelligence composée. Elle ne doit pas être divisée, abrégée ou remplacée.

E.11 Paradoxe et arbitrage

L'intelligence du paradoxe maintient ensemble des exigences concurrentes lorsqu'elles doivent coexister. L'intelligence de l'arbitrage choisit le sacrifice lorsque tous les biens, toutes les valeurs ou tous les objectifs ne peuvent être préservés.

E.12 Identité et appartenance

L'intelligence de l'identité demeure au sein de CQ et ne désigne pas l'appartenance elle-même. L'appartenance dans RC est une condition relationnelle collective.

E.13 Contestabilité

L'intelligence de la contestabilité au sein de PQ désigne la capacité à concevoir et protéger les voies de recours. La capacité de contestation, ou contestabilité, dans RC désigne la condition dans laquelle la contestation est possible sans représailles, sans être rendue vaine et sans destruction relationnelle.

E.14 Causalité, provenance, attribution et redevabilité

L'intelligence de la causalité demande quels mécanismes ont produit un résultat. L'intelligence de la provenance demande d'où vient une entrée ou un résultat. L'intelligence de l'attribution détermine les contributions, les responsabilités, les mérites ou les fautes. L'intelligence de la redevabilité établit l'obligation de répondre et les conséquences.

E.15 Pouvoir et pouvoir culturel

L'intelligence du pouvoir au sein de PQ concerne le pouvoir formel, institutionnel, stratégique et politique. L'intelligence du pouvoir culturel au sein de CQ concerne l'autorité symbolique et culturelle, les normes, le prestige, la représentation, la visibilité et la domination culturelle.

E.16 Savoir tacite

L'intelligence du savoir tacite concerne la reconnaissance, la protection, la transmission et l'application d'une expertise non codifiée. Elle reste distincte des intelligences épistémique, cognitive, incarnée, contextuelle, du jugement et de l'apprentissage.

E.17 Attention et allocation des ressources

L'intelligence de l'attention gouverne la focalisation cognitive humaine et organisationnelle. L'intelligence de l'allocation des ressources gouverne la distribution politique et institutionnelle des ressources rares, y compris l'attention institutionnelle comme ressource de mise à l'agenda.

E.18 Refus et cessation

L'intelligence du refus gouverne la décision normative de retenir ou retirer l'autorisation humaine, la participation, le consentement ou l'adoption lorsqu'une action ou une technologie ne doit pas commencer ou ne doit plus continuer. L'intelligence de la cessation gouverne le retrait, la mise hors service, le démantèlement, la désactivation ou la fin ordonnée de ce qui fonctionne déjà.

E.19 Optionnalité et réversibilité

L'intelligence de l'optionnalité maintient des futurs ouverts avant l'engagement. L'intelligence de la réversibilité conçoit l'architecture de sortie, de retour, de suspension ou de réparation pendant ou après l'engagement.

E.20 Intelligence des politiques publiques

L'intelligence des politiques publiques traduit la finalité, les droits, la justice, les preuves, les risques, les contraintes et l'intérêt général en instruments d'action collective. Elle reste distincte de l'intelligence de la finalité, de l'intelligence stratégique, de l'intelligence de la gouvernance, de l'intelligence réglementaire et de l'intelligence de la mise en œuvre.

E.21 Cycle de l'intelligence adaptative

Le regroupement relatif au cycle de vie de l'intelligence adaptative constitue une séquence pédagogique, et non une intelligence supplémentaire.

E.22 Comportement des modèles

L'intelligence du comportement des modèles demeure dans la taxonomie étendue. La limitation des modèles est traitée à l'intérieur des intelligences existantes plutôt que comme une intelligence distincte du cadre pédagogique élargi.

E.23 Exclusivité des ensembles publics

Une intelligence ne figure pas simultanément dans le cadre pédagogique élargi et dans la taxonomie étendue. Cette distinction préserve la lisibilité des statuts et évite les doubles comptages.

Références

Références externes

- Abrams, Dominic, and Michael A. Hogg. 2004. "Metatheory: Lessons from Social Identity Research." *Personality and Social Psychology Review* 8 (2): 98–106. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0802_2.
- Acemoglu, Daron, and Pascual Restrepo. 2019. "Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor." *Journal of Economic Perspectives* 33 (2): 3–30.
- Acquier, Aurélien, Julie Mayer, and Bertrand Valiorgue. 2024. "Introduction. Anthropocène, limites planétaires et nouvelles frontières des sciences de gestion." *Revue française de gestion* 50 (315): 11–36. <https://doi.org/10.1684/rfg.2024.18>.
- Allana, Saleema, and Alexander Clark. 2018. "Applying Meta-Theory to Qualitative and Mixed-Methods Research: A Discussion of Critical Realism and Heart Failure Disease Management Interventions Research." *International Journal of Qualitative Methods* 17 (1): 1–9. <https://doi.org/10.1177/1609406918790042>.
- Amabile, Teresa M. 1996. *Creativity in Context: Update to The Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Ananny, Mike, and Kate Crawford. 2018. "Seeing without Knowing: Limitations of the Transparency Ideal and Its Application to Algorithmic Accountability." *New Media & Society* 20 (3): 973–989. <https://doi.org/10.1177/1461444816676645>.
- Ang, Soon, Linn Van Dyne, Christine Koh, K. Yee Ng, Klaus J. Templer, Cheryl Tay, and N. Anand Chandrasekar. 2007. "Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance." *Management and Organization Review* 3 (3): 335–371.
- Appiah, Kwame Anthony. 2006. *Cosmopolitanism: Ethics in a World of Strangers*. New York: W. W. Norton.
- Ardelt, Monika. 2003. "Empirical Assessment of a Three-Dimensional Wisdom Scale." *Research on Aging* 25 (3): 275–324.
- Arendt, Hannah. 1958. *The Human Condition*. University of Chicago Press.

- Argyris, Chris, and Donald A. Schön. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arras-Djabi, Méliá, and Delphine Lacaze. 2021. "Resocialization of Experienced Employees: Challenges in a Context of Change." *M@n@gement* 24 (2): 86–111.
- Aurobindo, Sri. 1910. "Calcutta and Mofussil." *Karmayogin*, no. 27, January 8. https://sri-aurobindo.co.in/workings/sa/02/0169_e.htm.
- Autor, David H. 2015. "Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation." *Journal of Economic Perspectives* 29 (3): 3–30.
- Autor, David H., Frank Levy, and Richard J. Murnane. 2003. "The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration." *Quarterly Journal of Economics* 118 (4): 1279–1333.
- Avolio, Bruce J., and William L. Gardner. 2005. "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership." *The Leadership Quarterly* 16 (3): 315–338.
- Avolio, Bruce J., Surinder S. Kahai, and George E. Dodge. 2000. "E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice." *The Leadership Quarterly* 11 (4): 615–668.
- Baltes, Paul B., and Ursula M. Staudinger. 2000. "Wisdom: A Metaheuristic to Orchestrate Mind and Virtue Toward Excellence." *American Psychologist* 55 (1): 122–136.
- Barnard, Chester I. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bégin, Lucie, and Didier Chabaud. 2010. "La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale." *Revue française de gestion* 200 (1): 127–142.
- Belmondo, Cécile, and Caroline Sargis-Roussel. 2023. "The Political Dynamics of Opening Participation in Strategy: The Role of Strategy Specialists' Legitimacy and Disposition to Openness." *Organization Studies* 44 (4): 613–635.
- Ben Letaifa, Soumaya, Anne Gratacap, and Thierry Isckia, eds. 2013. *Understanding Business Ecosystems: How Firms Succeed in the New World of Convergence?* Brussels: De Boeck. ISBN 978-2-8041-7676-1.
- Benavent, Christophe. 2023. "Comment l'apprentissage artificiel change notre monde." *Pouvoirs* 185 (2): 39–50.
- Benbya, Hind, Stella Pachidi, and Sirkka L. Jarvenpaa. 2021. "Special Issue Editorial: Artificial Intelligence in Organizations: Implications for Information Systems Research." *Journal of the Association for Information Systems* 22 (2): 281–303. <https://doi.org/10.17705/1jais.00662>.
- Bennis, Warren G., and Burt Nanus. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, Warren G., and James O'Toole. 2005. "How Business Schools Lost Their Way." *Harvard Business Review* 83 (5): 96–104.

- Benyekhlef, Karim, ed. 2021. *AI and Law: A Critical Overview*. Montréal: Éditions Thémis.
- Berente, Nicholas, Bin Gu, Jan Recker, and Radhika Santhanam. 2021. "Managing Artificial Intelligence." *MIS Quarterly* 45 (3): 1433–1450.
- Bidan, Marc, and Cécile Godé, coord. 2017. *DSCG 05 Management des systèmes d'information: manuel et applications*. Vuibert.
- Blake, Robert R., and Jane S. Mouton. 1964. *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Boal, Kimberly B., and Robert Hooijberg. 2000. "Strategic Leadership Research: Moving On." *The Leadership Quarterly* 11 (4): 515–549.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6).
- Bouilloud, Jean-Philippe, Ghislain Deslandes, and Guillaume Mercier. 2019. "The Leader as Chief Truth Officer: The Ethical Responsibility of 'Managing the Truth' in Organizations." *Journal of Business Ethics* 157 (1): 1–13.
- Bourdieu, Pierre. 1991. *Language and Symbolic Power*. Edited by John B. Thompson. Translated by Gino Raymond and Matthew Adamson. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bouty, Isabelle, and Cécile Godé. 2022. "Our Flight Suits Are Not Just Plain Blue: The Co-Production of Coordination and Bodies in a Military Air Display Squadron." *Organization Studies* 43 (11): 1769–1792. <https://doi.org/10.1177/01708406221074136>.
- Bovens, Mark. 2007. "Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework." *European Law Journal* 13 (4): 447–468.
- Boyatzis, Richard E. 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Brown, Michael E., Linda K. Treviño, and David A. Harrison. 2005. "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (2): 117–134.
- Bruner, Jerome. 1991. "The Narrative Construction of Reality." *Critical Inquiry* 18 (1): 1–21.
<https://doi.org/10.1086/448619>.
- Brynjolfsson, Erik, and Andrew McAfee. 2014. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
- Brynjolfsson, Erik, Danielle Li, and Lindsey R. Raymond. 2023. "Generative AI at Work." NBER Working Paper No. 31161. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Buolamwini, Joy, and Timnit Gebru. 2018. "Gender Shades: Intersectional Accuracy Disparities in Commercial Gender Classification." In *Proceedings of the 1st Conference on Fairness, Accountability and Transparency*, 77–91. Proceedings of Machine Learning Research 81. PMLR.
- Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. Harper & Row.

- Buthion, Valérie, and Cécile Godé. 2014. "Les proches-aidants, quels rôles dans la coordination du parcours de soins des personnes malades ?" *Journal de gestion et d'économie médicales* 32 (7): 501–519. <https://doi.org/10.3917/jgem.147.0501>.
- Cabantous, Laure, and Jean-Pascal Gond. 2019. "La performativité et le management stratégique." In *Les grands courants en management stratégique*, edited by Sébastien Liarte, 381–414. Caen: EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.liar.2019.01.0381>.
- Cabantous, Laure, and Jean-Pascal Gond. 2011. "Rational Decision Making as Performative Praxis: Explaining Rationality's Éternel Retour." *Organization Science* 22 (3): 573–586.
- Cabantous, Laure, Jean-Pascal Gond, and Michael Johnson-Cramer. 2010. "Decision Theory as Practice: Crafting Rationality in Organizations." *Organization Studies* 31 (11): 1531–1566. <https://doi.org/10.1177/0170840610380804>.
- Carney, Brian M., and Isaac Getz. 2009. *Freedom, Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth*. Crown Business. <https://www.penguinrandomhouse.com/books/299804/freedom-inc-by-brian-m-carney-and-isaac-getz/>.
- Carson, Jay B., Paul E. Tesluk, and Jennifer A. Marrone. 2007. "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance." *Academy of Management Journal* 50 (5): 1217–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>.
- Coeurderoy, Régis, Duong Nguyen, and Xuejing Yang. 2025. *Innovating in a Turbulent World: A Report on the Global Footprint of Leading R&D Multinationals*. ESCP Geopolitics Institute.
- Coleman, James S. 1988. "Social Capital in the Creation of Human Capital." *American Journal of Sociology* 94: S95–S120.
- Conger, Jay A., and Rabindra N. Kanungo. 1987. "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings." *Academy of Management Review* 12 (4): 637–647. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>.
- Corfmat, Maelenn, Joé T. Martineau, and Catherine Régis. 2025. "High-reward, high-risk technologies? An ethical and legal account of AI development in healthcare." *BMC Medical Ethics* 26: Article 4. <https://doi.org/10.1186/s12910-024-01158-1>.
- Coron, Clotilde, and Patrick Gilbert. 2020. *Technological Change*. Wiley-ISTE.
- Cortellazzo, Laura, Elena Bruni, and Rita Zampieri. 2019. "The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review." *Frontiers in Psychology* 10: 1938.
- Cros, Sophie, Éric Lombardot, and Benoît Vraie. 2019. "Manager sous stress aigu en situation de crise." *Revue française de gestion* 45 (282): 37–56.
- Crozier, Michel, and Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil.
- Dameron, Stéphanie, and Olivier Joffre. 2007. "The Good and the Bad: The Impact of Diversity Management on Co-operative Relationships." *International Journal of Human Resource Management* 18 (11): 2037–2056.

- Datar, Srikant M., David A. Garvin, and Patrick G. Cullen. 2010. *Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads*. Boston: Harvard Business Press.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=37295>.
- Daugherty, Paul R., and H. James Wilson. 2018. *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*. Harvard Business Review Press.
- David, Albert, and Armand Hatchuel. 2014. "Intervention Research in Management." In *The SAGE Encyclopedia of Action Research*.
- David, Albert, and Sébastien Damart. 2011. "Bernard Roy et l'aide multicritère à la décision." *Revue française de gestion* 214 (5): 15–28.
- Day, David V. 2000. "Leadership Development: A Review in Context." *The Leadership Quarterly* 11 (4): 581–613.
- de Vaujany, François-Xavier, and Nathalie Mitev, eds. 2013. *Materiality and Space: Organizations, Artefacts and Practices*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
<https://doi.org/10.1057/9781137304094>.
- de Vaujany, François-Xavier, Aurélie Leclercq-Vandelannoitte, Iain Munro, Yesh Nama, and Robin Holt. 2021. "Control and Surveillance in Work Practice: Cultivating Paradox in 'New' Modes of Organizing." *Organization Studies* 42 (5): 675–695.
- de Vaujany, François-Xavier, Jeremy Aroles, and Mar Pérezts, editors. 2023. *The Oxford Handbook of Phenomenologies and Organization Studies*. Oxford University Press.
<https://global.oup.com/academic/product/the-oxford-handbook-of-phenomenologies-and-organization-studies-9780192865755>.
- de Vaujany, François-Xavier. 2014. *Les organisations et le numérique*. Presses des Mines.
- Deci, Edward L., and Richard M. Ryan. 2000. "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." *Psychological Inquiry* 11 (4): 227–268.
- Dejoux, Cécile, and Agnès Lachaise. 2025. *Manager avec l'IA générative*. Les Topos. Paris: Dunod. ISBN 978-2-10-088041-6.
- Dejoux, Cécile, and Emmanuelle Léon. 2018. *Métamorphose des managers : à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*. Paris: Pearson. ISBN 978-2-326-00146-6.
- Dejoux, Cécile, and Maurice Thévenet. 2015. *Gestion des talents*. 2nd ed. Paris: Dunod.
- Dejoux, Cécile, Bérangère Condomines, Olfa Gréselle-Zaïbet, Antoine Pennaforte, Anne-Françoise Bender, and Patrick Storhaye. 2026. *Fonctions RH: Des stratégies, métiers et outils en transformation*. Pearson, 488 pages.
<https://www.pearson.fr/fr/book/?GCOI=27440100128460>.
- Dejoux, Cécile, Hesbon Wechtler, and Alexei Koveshnikov. 2014. "Just Like a Fine Wine? Age, Emotional Intelligence, and Cross-Cultural Adjustment." *International Business Review* 23 (3): 600–613.
- Dejoux, Cécile. 2025. *Ce sera l'IA générative et moi: Comprendre l'intelligence artificielle et transformer son métier*. Vuibert, Hors collection Business Vuibert, 224 pages, ISBN

978-2-311-62925-5.

<https://www.vuibert.fr/livre/9782311629255-ce-sera-l-ia-generative-et-moi>.

Dejoux, Cécile. 2020a. *Ce sera l'IA ou/et moi : Comprendre l'intelligence artificielle pour ne plus en avoir peur*. Paris: Vuibert. ISBN 978-2-311-62442-7.

Dejoux, Cécile. 2020b. "Comment l'intelligence artificielle s'attaque au manager ?" *Management & Datascience* 4 (3). <https://doi.org/10.36863/mds.a.13025>.

Dejoux, Cécile. 2026. *Gestion des compétences et GPEC - 2e édition*. Dunod, Collection Les Topos; 128 pages.
<https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/gestion-competences-et-gpec-0>.

Dell'Acqua, Fabrizio, Edward McFowland III, Ethan R. Mollick, Hila Lifshitz-Assaf, Katherine C. Kellogg, Saran Rajendran, Lisa Kraye, François Candelon, and Karim R. Lakhani. 2026. "Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality." *Organization Science* 37 (2): 403–423. <https://doi.org/10.1287/orsc.2025.21838>.

Deming, David J. 2017. "The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market." *Quarterly Journal of Economics* 132 (4): 1593–1640.

Denis, Jean-Louis, Ann Langley, and Viviane Sergi. 2012. "Leadership in the Plural." *Academy of Management Annals* 6 (1): 211–283.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612>.

DeRue, D. Scott, and Susan J. Ashford. 2010. "Who Will Lead and Who Will Follow? A Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations." *Academy of Management Review* 35 (4): 627–647. <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok627>.

Deslandes, Ghislain. 2012. *Le management éthique*. Paris: Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.desla.2012.02>.

Detchessahar, Mathieu. 2013. "Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments pour un management par la discussion." *Négociations* 19 (1): 57–80.

DeVellis, Robert F. 2017. *Scale Development: Theory and Applications*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Devillers, Laurence. 2022. *Vague IA à l'Élysée : manifeste pour un débat politique sur le numérique en France*. Paris: Éditions de l'Observatoire.

Doshi-Velez, Finale, and Been Kim. 2017. "Towards a Rigorous Science of Interpretable Machine Learning." arXiv preprint arXiv:1702.08608.

Doz, Yves, and Mikko Kosonen. 2008. *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Harlow: Wharton School Publishing.

Drucker, Peter F. 1999. *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.

Drucker, Peter F. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.

Drucker, Peter F. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.

- Dudézert, Aurélie, Florence Laval, Anuragini Shirish, and Nathalie Mitev. 2023. "When Companies Make Your Day: Happiness Management and Digital Workplace Transformation." *Journal of Global Information Management* 31 (5): article 86, 1–35.
- Earley, P. Christopher, and Soon Ang. 2003. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press.
- Edmondson, Amy C. 1999. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly* 44 (2): 350–383.
- Edmondson, Amy C. 2018. *The Fearless Organization*. Wiley.
- Edouard, Serge, and Anne Gratacap. 2010. "Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing et d'Airbus : le rôle des TIC en environnement innovant." *Management & Avenir* 34 (4): 162–182. <https://doi.org/10.3917/mav.034.0162>.
- Edouard, Serge, and Anne Gratacap. 2011. "Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires." *Management & Avenir* 46 (6): 177–199. <https://doi.org/10.3917/mav.046.0177>.
- Elish, Madeleine Clare. 2019. "Moral Crumple Zones: Cautionary Tales in Human-Robot Interaction." *Engaging Science, Technology, and Society* 5: 40–60. <https://doi.org/10.17351/ests2019.260>.
- Eloundou, Tyna, Sam Manning, Pamela Mishkin, and Daniel Rock. 2023. "GPTs Are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of Large Language Models." arXiv:2303.10130.
- Ely, Robin J., and David A. Thomas. 2001. "Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes." *Administrative Science Quarterly* 46 (2): 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>.
- Engelbart, Douglas C. 1962. *Augmenting Human Intellect: A Conceptual Framework*. Summary Report AFOSR-3223. Menlo Park, CA: Stanford Research Institute.
- Eubanks, Virginia. 2018. *Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish the Poor*. New York: St. Martin's Press.
- Eynaud, Philippe, and François Silva. 2012. "Les systèmes d'information dans l'économie sociale et solidaire : la primauté de l'humain." In *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, 181–206. De Boeck.
- Facione, Peter A. 1990. *Critical Thinking: A Statement of Expert Consensus for Purposes of Educational Assessment and Instruction: Research Findings and Recommendations*. Millbrae, CA: California Academic Press. ERIC ED315423.
- Fairhurst, Gail T. 2007. *Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology*. Sage.
- Faraj, Samer, Stella Pachidi, and Karla Sayegh. 2018. "Working and Organizing in the Age of the Learning Algorithm." *Information and Organization* 28 (1): 62–70.
- Fayol, Henri. 1949. *General and Industrial Management*. Translated by Constance Storrs. London: Sir Isaac Pitman & Sons. Originally published 1916.
- Feduzi, Alberto, Philip Faulkner, Jochen Runde, Laure Cabantous, and Christoph H. Loch. 2022. "Heuristic Methods for Updating Small World Representations in Strategic

Situations of Knightian Uncertainty." *Academy of Management Review* 47 (3): 402–424.
<https://doi.org/10.5465/amr.2018.0235>.

- Ferris, Gerald R., Darren C. Treadway, Robert W. Kolodinsky, Wayne A. Hochwarter, Charles J. Kacmar, Ceasar Douglas, and Dwight D. Frink. 2005. "Development and Validation of the Political Skill Inventory." *Journal of Management* 31 (1): 126–152.
- Fiedler, Fred E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fisher, Roger, William Ury, and Bruce Patton. 1991. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 2nd ed. New York: Penguin Books.
- Floridi, Luciano, and Josh Cowls. 2019. "A Unified Framework of Five Principles for AI in Society." *Harvard Data Science Review* 1 (1).
- Follett, Mary Parker. 1942. *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Edited by Henry C. Metcalf and L. Urwick. New York and London: Harper & Brothers.
- Foucault, Michel. 1977. *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Translated by Alan Sheridan. New York: Pantheon Books.
- Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- French, John R. P., Jr., and Bertram Raven. 1959. "The Bases of Social Power." In *Studies in Social Power*, edited by Dorwin Cartwright, 150–167. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Fréry, Frédéric, Anne Gratacap, and Thierry Isckia. 2012. "Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore." *Revue française de gestion* 222 (3): 69–75.
- Fréry, Frédéric. 2023. "Digital Generative AI Platforms: When Technology Disrupts Management Models." ESCP Impact Paper No. 2023-04-EN.
- Fricker, Miranda. 2007. *Epistemic Injustice: Power and the Ethics of Knowing*. Oxford: Oxford University Press.
- Fukuyama, Francis. 1995. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Galindo, Géraldine, Emmanuelle Garbe, and Jérémy Vignal. 2019. "Des idéaux à la réalité de l'accompagnement de la GRH dans la digitalisation : le cas d'une entreprise industrielle." *@GRH* 30 (1): 11–46.
- Garaudel, Pierre, Adrien Laurent, Géraldine Schmidt, and Philippe Eynaud. 2022. "Between State and Market: Specific Forms and Motives of Inter-Organizational Restructurings in the French Nonprofit Field." *Management international* 26 (4).
- Garaudel, Pierre, Florent Noël, and Géraldine Schmidt. 2008. "Overcoming the Risks of Restructuring through the Integrative Bargaining Process: Two Case Studies in a French Context." *Human Relations* 61 (9): 1293–1331.
- Garaudel, Pierre. 2020. "Exploring Meta-Organizations' Diversity and Agency: A Meta-Organizational Perspective on Global Union Federations." *Scandinavian Journal of Management* 36 (1): 101094.

- Gardner, Howard. 1983. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books.
- Garreau, Lionel, Philippe Mouricou, and Amaury Grimand. 2015. "Drawing on the Map: An Exploration of Strategic Sensemaking/Giving Practices Using Visual Representations." *British Journal of Management* 26 (4): 689–712.
- Getz, Isaac, and Gilles Arnaud. 2024. "The Liberated Company Theoretical Concept: Current Issues and the Intimidating Complexity of Organizational Design." *Journal of Organization Design* 13 (4): 125–145. <https://doi.org/10.1007/s41469-024-00170-4>.
- Ghoshal, Sumantra. 2005. "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices." *Academy of Management Learning & Education* 4 (1): 75–91.
- Gilligan, Carol. 1982. *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Glikson, Ella, and Anita Williams Woolley. 2020. "Human Trust in Artificial Intelligence: Review of Empirical Research." *Academy of Management Annals* 14 (2): 627–660.
- Godé, Cécile, and Jean-Fabrice Lebraty. 2015. "Experience Feedback as an Enabler of Coordination: An Aerobic Military Team Case." *Scandinavian Journal of Management* 31 (3): 424–436. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.02.002>.
- Godé, Cécile, and Jean-Fabrice Lebraty. 2013. "Improving Decision Making in Extreme Situations: The Case of a Military Decision Support System." *International Journal of Technology and Human Interaction* 9 (1): 1–17. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/halshs-00815521.html>.
- Godé, Cécile, and Marc Bidan, coord. 2020. *Cas en Management des Systèmes d'Information*. EMS Management & Société.
- Godé, Cécile, and Régis Meissonier. 2026. "Chapitre 14. Développer l'esprit critique et stimuler la créativité avec l'intelligence artificielle générative." In *Former à l'ère de l'IA: Gouvernance / Pédagogie / Transformations*, edited by Geoffrey Martinache and Romain Zerbib, 106–110. Caen: EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.marti.2026.01.0106>.
- Godé, Cécile, and Régis Meissonier. 2024. *Regards croisés sur les IA Génératives dans l'Enseignement Supérieur en Gestion : Volet 2 — Recherche qualitative d'usages précurseurs et préconisations*. Étude FNEGE. <https://fnege.org/en/publications/regards-croises-sur-les-ia-generatives-dans-lenseignement-superieur-en-gestion-recherche-qualitative-dusages-precurseurs-et-preconisations/>.
- Godé, Cécile, and Sébastien Brion. 2024. "The Affordance-Actualization Process of Predictive Analytics: Towards a Configurational Framework of a Predictive Policing System." *Technological Forecasting and Social Change* 204: 123452. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123452>.
- Godé, Cécile, Jean-Fabrice Lebraty, and Jordan Vazquez. 2019. "Le processus de décision naturaliste en environnement big data : le cas des forces de Police au sein d'un Centre d'Information et de Commandement (CIC)." *Systèmes d'Information & Management* 24 (3): 67–96. <https://doi.org/10.3917/sim.193.0067>.

- Godé, Cécile, Jean-Fabrice Lebraty, and Marc Bidan. 2023. "ChatGPT, étudiants et enseignants-chercheurs : sont-ils vraiment félins pour l'autre ?" *Management & Data Science*. <https://doi.org/10.36863/mds.a.23595>.
- Godé, Cécile, Jean-Louis Magakian, and Thierry Picq. 2020. "Comment devenir une organisation réflexive et apprendre des imprévus ?" *Harvard Business Review France*, November 10. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/11/32117-comment-devenir-une-organisation-reflexive-et-apprendre-des-imprevus/>.
- Godé, Cécile. 2026. "Relever le défi de légitimité(s) de l'IA générative dans l'Enseignement Supérieur et la Recherche : retour d'expérience d'un collectif sur les IA génératives à la Faculté d'Économie et de Gestion d'Aix-Marseille Université." *Entreprise & Société* 18 (à paraître). <https://hal.science/hal-05529289>.
- Godé, Cécile. 2016. *Team Coordination in Extreme Environments: Work Practices and Technological Uses Under Uncertainty*. Hoboken, NJ: Wiley-ISTE. <https://doi.org/10.1002/9781119261438>.
- Goldman, Alvin I. 1999. *Knowledge in a Social World*. Oxford: Oxford University Press.
- Goleman, Daniel. 1995. *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Gond, Jean-Pascal, Laure Cabantous, Nancy Harding, and Mark Learmonth. 2016. "What Do We Mean by Performativity in Organizational and Management Theory? The Uses and Abuses of Performativity." *International Journal of Management Reviews* 18: 440–463. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12074>.
- Graen, George B., and Mary Uhl-Bien. 1995. "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years." *The Leadership Quarterly* 6 (2): 219–247.
- Grasser, Benoît, Sabrina Loufrani-Fedida, and Ewan Oiry, eds. 2020. *Managing Competences: Research, Practice, and Contemporary Issues*. Boca Raton: Taylor & Francis / Routledge. <https://doi.org/10.1201/9781003043355>.
- Gratacap, Anne, and Pierre Médan. 2013. *Management de la production : concepts, méthodes, cas*. 4e éd. Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.grata.2013.01>.
- Gratacap, Anne, and Thierry Le Texier. 2015. "L'interdisciplinarité en management." *Revue Française de Gestion* 41 (253): 85–101.
- Greenleaf, Robert K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Grimand, Amaury. 2012. "L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences." *Management & Avenir* 54 (4): 237–257.
- Gronn, Peter. 2002. "Distributed Leadership as a Unit of Analysis." *The Leadership Quarterly* 13 (4): 423–451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0).
- Gupta, Vipin, Ian C. MacMillan, and Gita Surie. 2004. "Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct." *Journal of Business Venturing* 19 (2): 241–260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5).

- Habermas, Jürgen. 1996. *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*. Translated by William Rehg. Cambridge, MA: MIT Press.
- Haddon, Leslie. 2011. "Domestication Analysis, Objects of Study, and the Centrality of Technologies in Everyday Life." *Canadian Journal of Communication* 36 (2): 311–323. <https://researchonline.lse.ac.uk/id/eprint/62128>.
- Hambrick, Donald C., and Phyllis A. Mason. 1984. "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers." *Academy of Management Review* 9 (2): 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>.
- Hanan, Audrey, Pauline Keh, and Cécile Godé. 2025. "L'Intelligence Artificielle dans les directions achats: vers un acheteur augmenté ?" *Management et Datascience* 9 (4): article 0047457. <https://management-datascience.org/articles/47457/>.
- Haraway, Donna. 1988. "Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective." *Feminist Studies* 14 (3): 575–599.
- Harfouche, Antoine, Bernard Quinio, and Francesca Bugiotti. 2023. "Human-Centric AI to Mitigate AI Biases: The Advent of Augmented Intelligence." *Journal of Global Information Management* 31 (5): 1–23. <https://doi.org/10.4018/JGIM.331755>.
- Heifetz, Ronald A. 1994. *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
- Heifetz, Ronald A., Alexander Grashow, and Marty Linsky. 2009. *The Practice of Adaptive Leadership*. Harvard Business Press.
- Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard. 1969. "Life Cycle Theory of Leadership." *Training and Development Journal* 23 (5): 26–34.
- Hinkin, Timothy R. 1998. "A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires." *Organizational Research Methods* 1 (1): 104–121.
- Hirschman, Albert O. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Höddinghaus, Miriam, Dominik Sondern, and Guido Hertel. 2021. "The Automation of Leadership Functions: Would People Trust Decision Algorithms?" *Computers in Human Behavior* 116: 106635. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106635>.
- Hogg, Michael A. 2001. "A Social Identity Theory of Leadership." *Personality and Social Psychology Review* 5 (3): 184–200. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1.
- Honneth, Axel. 1995. *The Struggle for Recognition: The Moral Grammar of Social Conflicts*. Translated by Joel Anderson. Cambridge, MA: MIT Press.
- House, Robert J. 1977. "A 1976 Theory of Charismatic Leadership." In *Leadership: The Cutting Edge*, edited by James G. Hunt and Lars L. Larson, 189–207. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, Robert J. 1971. "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness." *Administrative Science Quarterly* 16 (3): 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>.
- Huault, Isabelle, and Véronique Perret. 2011. "Critical Teaching of Management as Emancipation Space: A Reflection on the Thinking of Jacques Rancière." *M@n@gement* 14 (5): 282–309.

- Hussenot, Anthony, and Stéphanie Missonier. 2016. "Encompassing Stability and Novelty in Organization Studies: An Events-based Approach." *Organization Studies* 37 (4): 523–546.
- Hutchins, Edwin. 1995. *Cognition in the Wild*. MIT Press.
- Iansiti, Marco, and Roy Levien. 2004. *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ibarra, Herminia. 2015. *Act Like a Leader, Think Like a Leader*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Jarrahi, Mohammad Hossein, Gemma Newlands, Min Kyung Lee, Christine T. Wolf, Eliscia Kinder, and Will Sutherland. 2021. "Algorithmic Management in a Work Context." *Big Data & Society* 8 (2). <https://doi.org/10.1177/20539517211020332>.
- Jarrahi, Mohammad Hossein. 2018. "Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making." *Business Horizons* 61 (4): 577–586.
- Jonas, Hans. 1984. *The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age*. Translated by Hans Jonas with the collaboration of David Herr. Chicago: University of Chicago Press.
- Journé, Benoît, and Nathalie Raulet-Croset. 2008. "Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude." *M@n@gement* 11 (1): 27–55.
- Judge, Timothy A., and Ronald F. Piccolo. 2004. "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity." *Journal of Applied Psychology* 89 (5): 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.
- Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, Remus Ilies, and Megan W. Gerhardt. 2002. "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review." *Journal of Applied Psychology* 87 (4): 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>.
- Kahneman, Daniel, and Amos Tversky. 1979. "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk." *Econometrica* 47 (2): 263–291.
- Kane, Gerald C., Anh Nguyen Phillips, Jonathan Copulsky, and Garth Andrus. 2019. *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. MIT Press.
- Kant, Immanuel. 1785. *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Riga: Johann Friedrich Hartknoch.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1992. "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review* 70 (1): 71–79.
- Katz, Robert L. 1955. "Skills of an Effective Administrator." *Harvard Business Review* 33 (1): 33–42.
- Kegan, Robert. 1982. *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Kellogg, Katherine C., Melissa A. Valentine, and Angèle Christin. 2020. "Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control." *Academy of Management Annals* 14 (1): 366–410.
- Kerr, Steven, and John M. Jermier. 1978. "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement." *Organizational Behavior and Human Performance* 22 (3): 375–403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5).
- Khurana, Rakesh. 2007. *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*. Princeton University Press.
- Kitchin, Rob. 2014. *The Data Revolution: Big Data, Open Data, Data Infrastructures and Their Consequences*. London: Sage.
- Klein, Gary. 1998. *Sources of Power: How People Make Decisions*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kolb, David A. 1984. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotter, John P. 1990. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Krlev, Gorgi. 2026. "Social Entrepreneurship Mechanisms for Systems Change: A Structuration Approach." *Journal of Business Venturing* 41 (2): 106561.
- Lamy, Erwan. 2023. "Epistemic Responsibility in Business: An Integrative Framework for an Epistemic Ethics." *Journal of Business Ethics* 183 (1): 1–14.
- Lebrument, Norbert, and Catherine Sarlandie de La Robertie. 2016. "Top Managers Networking Influence on Competitive Intelligence Practices: The Case of Hi-Tech SMBs." *European Research Studies Journal* 19 (4): 158–169.
- Levesque, John, Cédric Dalmasso, and Sophie Hooge. 2022. "Understanding the Impacts of Digital Transformation in the Service Industry: The Mutation of the Back-Office Function in the Insurance Sector." Paper presented at IPDMC 2022.
- Lévy, Pierre. 1997. *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*. Perseus Books.
- Li, Fei-Fei. 2023. *The Worlds I See: Curiosity, Exploration, and Discovery at the Dawn of AI*. Flatiron Books.
- Licklider, J. C. R. 1960. "Man-Computer Symbiosis." *IRE Transactions on Human Factors in Electronics* HFE-1 (1): 4–11.
- Long, Duri, and Brian Magerko. 2020. "What Is AI Literacy? Competencies and Design Considerations." In *Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1–16. Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3313831.3376727>.
- Lord, Robert G., Roseanne J. Foti, and Christy L. De Vader. 1984. "A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership

- Perceptions." *Organizational Behavior and Human Performance* 34 (3): 343–378.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90043-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90043-6).
- Loufrani-Fedida, Sabrina, and Stéphanie Missonier. 2015. "The Project Manager Cannot Be a Hero Anymore! Understanding Critical Competencies in Project-Based Organizations from a Multilevel Approach." *International Journal of Project Management* 33 (6): 1220–1235. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.010>.
- Loufrani-Fedida, Sabrina, Stéphanie Missonier, and Laurence Saglietto. 2014. "Knowledge Management in Project-Based Organizations: An Investigation into Mechanisms." *Journal of Modern Project Management* 1 (3): 6–17.
- Loufrani-Fedida, Sabrina. 2006. "Management des compétences et organisation par projets: une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels." Doctoral thesis.
- Lukes, Steven. 2005. *Power: A Radical View*. 2nd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan. Original edition, 1974.
- Maak, Thomas, and Nicola M. Pless. 2006. "Responsible Leadership in a Stakeholder Society: A Relational Perspective." *Journal of Business Ethics* 66: 99–115.
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>.
- Machado da Matta, Aline, Didier Chabaud, and Jean-François Sattin. 2025. "Upscaling Smart-City Initiatives: A Systematic Review and a Research Agenda." *Journal of Innovation Economics & Management* 47 (2): 55–86.
- Malone, Thomas W. 2018. *Superminds: The Surprising Power of People and Computers Thinking Together*. Little, Brown.
- Malone, Thomas W., and Michael S. Bernstein, eds. 2015. *Handbook of Collective Intelligence*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Malone, Thomas W., Robert Laubacher, and Chrysanthos Dellarocas. 2010. "The Collective Intelligence Genome." *MIT Sloan Management Review* 51 (3): 21–31.
- March, James G. 1994. *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: Free Press.
- March, James G. 1991. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." *Organization Science* 2 (1): 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>.
- March, James G., and Herbert A. Simon. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Martinache, Geoffrey, and Romain Zerbib, eds. 2026. *Former à l'ère de l'IA : Gouvernance / Pédagogie / Transformations*. Caen: EMS Éditions.
<https://editions-ems.fr/boutique/former-a-lere-de-lia/>.
- Matthias, Andreas. 2004. "The Responsibility Gap: Ascribing Responsibility for the Actions of Learning Automata." *Ethics and Information Technology* 6: 175–183.
<https://doi.org/10.1007/s10676-004-3422-1>.
- Mayer, John D., Peter Salovey, and David R. Caruso. 2008. "Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits?" *American Psychologist* 63 (6): 503–517.

- Mayer, John D., Peter Salovey, and David R. Caruso. 2004. "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications." *Psychological Inquiry* 15 (3): 197–215.
- Mayer, Roger C., James H. Davis, and F. David Schoorman. 1995. "An Integrative Model of Organizational Trust." *Academy of Management Review* 20 (3): 709–734.
- Mayo, Elton. 1933. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- Meadows, Donella H. 2008. *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction, VT: Chelsea Green.
- Meissonier, Régis, Cécile Godé, Alain Goudey, Bernard Quinio, and Philippine Loupiac. 2026. "Legitimacy and Illegitimacy of Generative Artificial Intelligence in Higher Education: Perceptions from the French Management Context." *Communications of the Association for Information Systems* 58 (1): 962–984.
<https://doi.org/10.17705/1CAIS.05838>.
- Mercanti-Guérin, Maria, Nadr El Hana, and Patrick Roussel. 2024. *Marketing digital, SEO, SEA et ChatGPT : cours, QCM, exercices, rédaction de prompts, corrigés*. Vuibert.
- Méric, Jérôme, and Rémi Jardat. 2010. "Induction as an Institutionalized and Institutionalizing Practice: Retail Banking and Consultancy in France." *Society and Business Review* 5 (1): 66–83.
- Merleau-Ponty, Maurice. 1945. *Phénoménologie de la perception*. Paris: Gallimard.
- Mezirow, Jack. 1991. *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, Henry. 2004. *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berrett-Koehler.
- Mintzberg, Henry. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Missonier, Stéphanie, and Sabrina Loufrani-Fedida. 2014. "Stakeholder Analysis and Engagement in Projects: From Stakeholder Relational Perspective to Stakeholder Relational Ontology." *International Journal of Project Management* 32 (7): 1108–1122.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.05.010>.
- MIT Center for Collective Intelligence. n.d. "Thomas W. Malone." Massachusetts Institute of Technology. Accessed July 6, 2026. <https://cci.mit.edu/malone/>.
- Moore, James F. 1996. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: HarperBusiness.
- Morgeson, Frederick P., D. Scott DeRue, and Elizabeth P. Karam. 2010. "Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes." *Journal of Management* 36 (1): 5–39.
<https://doi.org/10.1177/0149206309347376>.
- Morrison, Elizabeth Wolfe. 2011. "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research." *Academy of Management Annals* 5 (1): 373–412.
- Mumford, Michael D., Stephen J. Zaccaro, Francis D. Harding, T. Owen Jacobs, and Edwin A. Fleishman. 2000. "Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems." *The Leadership Quarterly* 11 (1): 11–35.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7).

- Mupangwa, Terence, and Sophie Chirongoma. 2021. "Single Women and Church Leadership: A Case Study of the Apostolic Faith Mission in Zimbabwe." *Journal of Theology for Southern Africa* 171: 42–64.
- Muratbekova-Touron, Maral. 2008. "From an Ethnocentric to a Geocentric Approach to IHRM: The Case of a French Multinational Company." *Cross Cultural Management: An International Journal* 15 (4): 335–352.
- National Institute of Standards and Technology. 2026. "AI Agent Standards Initiative." <https://www.nist.gov/artificial-intelligence/ai-agent-standards-initiative>.
- National Institute of Standards and Technology. 2024. *Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile*. NIST AI 600-1. Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology. <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.600-1>.
- Nissenbaum, Helen. 2010. *Privacy in Context: Technology, Policy, and the Integrity of Social Life*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Noddings, Nel. 1984. *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*. Berkeley: University of California Press.
- Nonaka, Ikujiro. 1994. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation." *Organization Science* 5 (1): 14–37.
- North, Douglass C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Northouse, Peter G. 2021. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Noy, Shakked, and Whitney Zhang. 2023. "Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence." *Science* 381 (6654): 187–192.
- Nussbaum, Martha C. 2011. *Creating Capabilities: The Human Development Approach*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- O'Neil, Cathy. 2016. *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. New York: Crown.
- Orlikowski, Wanda J. 1992. "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations." *Organization Science* 3 (3): 398–427. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.398>.
- Orlikowski, Wanda J. 2000. "Using Technology and Constituting Structures." *Organization Science* 11 (4): 404–428.
- Ostrom, Elinor. 1990. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Parasuraman, Raja, Thomas B. Sheridan, and Christopher D. Wickens. 2000. "A Model for Types and Levels of Human Interaction with Automation." *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Part A: Systems and Humans* 30 (3): 286–297. <https://doi.org/10.1109/3468.844354>.

- Pasquale, Frank. 2015. *The Black Box Society: The Secret Algorithms That Control Money and Information*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Pearce, Craig L., and Jay A. Conger, eds. 2003. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pesqueira, María Inés, Ivonne Ramírez, Paola Ceruti, and José Domingo Salvo Rivera. 2019. "Qué y cómo del liderazgo irrenunciable del supervisor clínico." *De Familias y Terapias* 28 (46): 29–45. <https://doi.org/10.29260/DFYT.2019.46B>.
- Petit, Valérie, and Helen Bollaert. 2012. "Flying Too Close to the Sun? Hubris Among CEOs and How to Prevent It." *Journal of Business Ethics* 108 (3): 265–283.
- Petriglieri, Gianpiero, and Jennifer Louise Petriglieri. 2010. "Identity Workspaces: The Case of Business Schools." *Academy of Management Learning & Education* 9 (1): 44–60.
- Pfeffer, Jeffrey, and Christina T. Fong. 2002. "The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye." *Academy of Management Learning & Education* 1 (1): 78–95.
- Pfeffer, Jeffrey. 1992. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, Jeffrey. 2010. *Power: Why Some People Have It - and Others Don't*. HarperBusiness.
- Pirson, Michael. 2017. *Humanistic Management: Protecting Dignity and Promoting Well-Being*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316675946>.
- Polanyi, Michael. 1966. *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Doubleday.
- Power, Michael. 1997. *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Provan, Keith G., and Patrick Kenis. 2008. "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness." *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (2): 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>.
- Putnam, Robert D. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Rahwan, Iyad, Manuel Cebrian, Nick Obradovich, Josh Bongard, Jean-François Bonnefon, Cynthia Breazeal, Jacob W. Crandall, Nicholas A. Christakis, Iain D. Couzin, Matthew O. Jackson, Nicholas R. Jennings, Ece Kamar, Isabel M. Kloumann, Hugo Larochelle, David Lazer, Richard McElreath, Alan Mislove, David C. Parkes, Alex Pentland, Margaret E. Roberts, Azim Shariff, Joshua B. Tenenbaum, and Michael Wellman. 2019. "Machine Behaviour." *Nature* 568: 477–486. <https://doi.org/10.1038/s41586-019-1138-y>.
- Raisch, Sebastian, and Sebastian Krakowski. 2021. "Artificial Intelligence and Management: The Automation–Augmentation Paradox." *Academy of Management Review* 46 (1): 192–210.
- Raji, Inioluwa Deborah, Andrew Smart, Rebecca N. White, Margaret Mitchell, Timnit Gebru, Ben Hutchinson, Jamila Smith-Loud, Daniel Theron, and Parker Barnes. 2020. "Closing the AI Accountability Gap: Defining an End-to-End Framework for Internal Algorithmic Auditing." In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness*,

Accountability, and Transparency, 33–44. New York: ACM.

<https://doi.org/10.1145/3351095.3372873>.

Randel, Amy E., Benjamin M. Galvin, Lynn M. Shore, Karen H. Ehrhart, Beth G. Chung, Michelle A. Dean, and Uma Kedharnath. 2018. "Inclusive Leadership: Realizing Positive Outcomes Through Belongingness and Being Valued for Uniqueness." *Human Resource Management Review* 28 (2): 190–203.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>.

Rawls, John. 1971. *A Theory of Justice*. Harvard University Press.

Ricoeur, Paul. 1992. *Oneself as Another*. Translated by Kathleen Blamey. Chicago: University of Chicago Press.

Riedl, Mark O. 2019. "Human-Centered Artificial Intelligence and Machine Learning." *Human Behavior and Emerging Technologies* 1 (1): 33–36.

<https://doi.org/10.1002/hbe2.117>.

Ries, Eric. 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.

Robin, Stéphane, and Torben Schubert. 2013. "Cooperation with Public Research Institutions and Success in Innovation: Evidence from France and Germany." *Research Policy* 42 (1): 149–166.

Rousseau, Denise M., Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt, and Colin Camerer. 1998. "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust." *Academy of Management Review* 23 (3): 393–404.

Rouvroy, Antoinette, and Thomas Berns. 2013. "Gouvernementalité algorithmique et perspectives d'émancipation : le disparate comme condition d'individuation par la relation ?" *Réseaux* 177 (1): 163–196. <https://doi.org/10.3917/res.177.0163>.

Ryff, Carol D. 1989. "Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being." *Journal of Personality and Social Psychology* 57 (6): 1069–1081.

Salovey, Peter, and John D. Mayer. 1990. "Emotional Intelligence." *Imagination, Cognition and Personality* 9 (3): 185–211.

Santoni de Sio, Filippo, and Jeroen van den Hoven. 2018. "Meaningful Human Control over Autonomous Systems: A Philosophical Account." *Frontiers in Robotics and AI* 5: 15. <https://doi.org/10.3389/frobt.2018.00015>.

Scharmer, C. Otto. 2007. *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Society for Organizational Learning.

Schoemaker, Paul J. H. 1995. "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking." *Sloan Management Review* 36 (2): 25–40.

Schön, Donald A. 1983. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.

Schwartz, Barry, and Kenneth Sharpe. 2010. *Practical Wisdom: The Right Way to Do the Right Thing*. New York: Riverhead Books.

- Scott, W. Richard. 1995. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seeber, Isabella, Eva Bittner, Robert O. Briggs, Triparna de Vreede, Gert-Jan de Vreede, Aaron Elkins, Ronald Maier, Alexander B. Merz, Sarah Oeste-Reiß, Nils Randrup, Hartmut Schmid, and Michael Schwabe. 2020. "Machines as Teammates: A Research Agenda on AI in Team Collaboration." *Information & Management* 57 (2): 103174.
- Selbst, Andrew D., Danah Boyd, Sorelle A. Friedler, Suresh Venkatasubramanian, and Janet Vertesi. 2019. "Fairness and Abstraction in Sociotechnical Systems." In *Proceedings of the Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 59–68. New York: ACM. <https://doi.org/10.1145/3287560.3287598>.
- Selznick, Philip. 1957. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Sen, Amartya. 1999. *Development as Freedom*. Knopf.
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Shamir, Boas, Robert J. House, and Michael B. Arthur. 1993. "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory." *Organization Science* 4 (4): 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>.
- Shneiderman, Ben. 2022. *Human-Centered AI*. Oxford University Press.
- Shore, Lynn M., Amy E. Randel, Beth G. Chung, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Ehrhart, and Gangaram Singh. 2011. "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research." *Journal of Management* 37 (4): 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>.
- Shrestha, Yash Raj, Shiko M. Ben-Menahem, and Georg von Krogh. 2019. "Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence." *California Management Review* 61 (4): 66–83.
- Silverstone, Roger, and Eric Hirsch, eds. 1992. *Consuming Technologies: Media and Information in Domestic Spaces*. London and New York: Routledge.
- Silverstone, Roger, and Leslie Haddon. 1996. "Design and the Domestication of Information and Communication Technologies: Technical Change and Everyday Life." In *Communication by Design: The Politics of Information and Communication Technologies*, edited by Robin Mansell and Roger Silverstone, 44–74. Oxford: Oxford University Press.
- Simon, Herbert A. 1947. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.
- Simon, Jean-Paul, and Pierre-Jean Benghozi. 2021. "Challenged by Technology: The Audiovisual Landscape and the Evolving Regulatory Framework in Europe." *Economia della cultura* 2: 163–188.
- Skitka, Linda J., Kathleen L. Mosier, and Mark Burdick. 1999. "Does Automation Bias Decision-Making?" *International Journal of Human-Computer Studies* 51 (5): 991–1006. <https://doi.org/10.1006/ijhc.1999.0252>.

- Smith, Wendy K., and Marianne W. Lewis. 2011. "Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing." *Academy of Management Review* 36 (2): 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>.
- Spencer, Lyle M., Jr., and Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
- Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. n.d. "About." Stanford University. Accessed July 6, 2026. <https://hai.stanford.edu/about>.
- Sternberg, Robert J. 1998. "A Balance Theory of Wisdom." *Review of General Psychology* 2 (4): 347–365.
- Sternberg, Robert J. 2003. *Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stogdill, R. M. 1948. "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature." *Journal of Psychology* 25 (1): 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>.
- Suchman, Lucy A. 2007. *Human-Machine Reconfigurations: Plans and Situated Actions*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- Suchman, Mark C. 1995. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches." *Academy of Management Review* 20 (3): 571–610.
- Surowiecki, James. 2004. *The Wisdom of Crowds*. Doubleday.
- Syno Aurelius. 2019. *Declaration of Independence*. <https://www.synoaurélius.org/wp-content/uploads/2022/09/Syno-Aurelius-Declaration-of-Independence.pdf>.
- Taleb, Nassim Nicholas. 2012. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House.
- Tambe, Prasanna, Peter Cappelli, and Valery Yakubovich. 2019. "Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward." *California Management Review* 61 (4): 15–42.
- Taylor, Charles. 1992. "The Politics of Recognition." In *Multiculturalism and 'The Politics of Recognition'*, edited by Amy Gutmann, 25–73. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Taylor, F. W. 1911. *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Teece, David J. 2007. "Explicating Dynamic Capabilities." *Strategic Management Journal* 28 (13): 1319–1350.
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. 1997. "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal* 18 (7): 509–533.
- Tellier, Albéric. 2022. *L'essentiel du management de l'innovation*. Ellipses.
- Trist, Eric L., and Kenneth W. Bamforth. 1951. "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting." *Human Relations* 4 (1): 3–38.

- Tronto, Joan C. 1993. *Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care*. New York: Routledge.
- Tsang, Eric W. K. 2022. "Theory versus Non-theory-Based Explanation." In *Explaining Management Phenomena: A Philosophical Treatise*, 146–166. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009323109.006>.
- Uhl-Bien, Mary, Ronald E. Riggio, Kevin B. Lowe, and Melissa K. Carsten. 2014. "Followership Theory: A Review and Research Agenda." *The Leadership Quarterly* 25 (1): 83–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>.
- Uhl-Bien, Mary, Russ Marion, and Bill McKelvey. 2007. "Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era." *The Leadership Quarterly* 18 (4): 298–318.
- Uhl-Bien, Mary. 2006. "Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing." *The Leadership Quarterly* 17 (6): 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>.
- van Knippenberg, Daan, and Sim B. Sitkin. 2013. "A Critical Assessment of Charismatic-Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?" *Academy of Management Annals* 7 (1): 1–60. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>.
- Varenne, Patrick, and Cécile Godé. 2023. *La transformation digitale du modèle d'affaires : Vers un Business Model Digital Dynamique (BMD²) à destination des PME*. Caen: EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.varen.2022.01>.
- Vaujany, François-Xavier de. 2024. *The Rise of Digital Management: From Industrial Mobilization to Platform Capitalism*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781032707815>.
- Verzat, Caroline, and Rémi Bachelet. 2006. "Developing an Entrepreneurial Spirit Among Engineering College Students: What Are the Educational Factors?" In *International Entrepreneurship Education*. Edward Elgar.
- Vidaillet, Bénédicte. 2008. *Workplace Envy*. Palgrave Macmillan.
- Vroom, Victor H., and Philip W. Yetton. 1973. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wack, Pierre. 1985. "Scenarios: Uncharted Waters Ahead." *Harvard Business Review* 63 (5): 73–89.
- Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, and Suzanne J. Peterson. 2008. "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure." *Journal of Management* 34 (1): 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.
- Wang, Lei, Chen Ma, Xueyang Feng, Zeyu Zhang, Hao Yang, Jingsen Zhang, Zhiyuan Chen, Jiakai Tang, Xu Chen, Yankai Lin, Wayne Xin Zhao, Zhewei Wei, and Jirong Wen. 2024. "A Survey on Large Language Model Based Autonomous Agents." *Frontiers of Computer Science* 18: 186345. <https://doi.org/10.1007/s11704-024-40231-1>.

- Weber, Max. 1978. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Edited by Guenther Roth and Claus Wittich. Berkeley: University of California Press. Original work published 1922.
- Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, Karl E., and Kathleen M. Sutcliffe. 2001. *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weizenbaum, Joseph. 1976. *Computer Power and Human Reason: From Judgment to Calculation*. San Francisco: W. H. Freeman. <https://dl.acm.org/doi/book/10.5555/540249>.
- Wesche, Jenny S., and Andreas Sonderegger. 2019. "When Computers Take the Lead: The Automation of Leadership." *Computers in Human Behavior* 101: 197–209. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.07.027>.
- Williams, Trenton A., Daniel A. Gruber, Kathleen M. Sutcliffe, Dean A. Shepherd, and Eric Y. Zhao. 2017. "Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams." *Academy of Management Annals* 11 (2): 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>.
- Woolley, Anita Williams, Christopher F. Chabris, Alex Pentland, Nada Hashmi, and Thomas W. Malone. 2010. "Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups." *Science* 330 (6004): 686–688.
- Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Boston: Pearson.
- Zaleznik, Abraham. 1977. "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review* 55 (3): 67–78.
- Zuboff, Shoshana. 2019. *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York: PublicAffairs.

Travaux FILE cités

- Mariani, Guillaume. 2026a. *Leadership in the Age of AI: Introducing FILE — The Five Intelligences of Leadership Evolution*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20809510>. Also available on Figshare, <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.32770215>, and Knowledge Commons Works, <https://doi.org/10.17613/6y8vp-7m357>.
- Mariani, Guillaume. 2026b. *Management, Leadership, and Governance in the Age of Artificial Intelligence: The Eight Contributions of the FILE Odyssey*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.21240338>. Also available on Figshare, <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.32924927>, and Knowledge Commons Works, <https://doi.org/10.17613/3dvgs-zkn15>, and SSRN, <https://ssrn.com/abstract=7071979>.
- Mariani, Guillaume. 2026c. *The Most Important Human Skills for the Age of AI and the Future of Work: FILE — The Five Intelligences of Leadership Evolution*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.21455246>. Also available on Figshare, <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.33039545>, Knowledge Commons Works, <https://doi.org/10.17613/325c8-e2r41>, and SSRN, <https://ssrn.com/abstract=7209898>, DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.7209898>.

Mariani, Guillaume. 2026d. *AI Revolution: The Death of Business Administration and the Birth of Inalienable Leadership*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.21708929>. Also available on Figshare, <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.33126812>, and Knowledge Commons Works, <https://doi.org/10.17613/95pny-q7174>.

Déclaration relative à l'utilisation de l'intelligence artificielle

Des outils d'intelligence artificielle générative ont été utilisés comme technologies d'assistance pour l'organisation, l'aide à la rédaction, la revue critique, la traduction et l'amélioration linguistique. L'auteur a conservé l'entière responsabilité de la théorie, de l'argumentation, de l'interprétation, des affirmations, des références, de la sélection des formulations et du texte final. Aucun système d'IA n'est présenté ou cité comme auteur.

À propos de l'auteur

Guillaume Mariani est un théoricien français du management à l'ère de l'IA, entrepreneur, dirigeant et enseignant, auteur et créateur d'*Inalienable Leadership* (le leadership inaliénable) et de FILE : *The Five Intelligences of Leadership Evolution* (les cinq intelligences de l'évolution du leadership), une théorie du management et un cadre diagnostique pour un leadership et une prise de décision responsables à l'ère de l'intelligence artificielle. Il est l'auteur et le créateur de dix contributions originales au management, au leadership et aux sciences sociales : un cadre centré sur l'humain (FILE); une théorie centrée sur l'humain (FILE, FILE³, FILE⁵, FILE⁷ et la cascade des 7E); une vision centrée sur l'humain (RC — *The Relational Commons* ou le commun relationnel); une conception de l'éducation centrée sur l'humain (MAIL — *Management, AI, and Leadership* ou management, intelligence artificielle et leadership, un programme d'enseignement soutenant la création de diplômes MLT — *Management, Leadership, and Technology* ou management, leadership et technologie, comme alternatives aux BBA et MBA traditionnels); une méthodologie centrée sur l'humain (HACK — *Human-AI Co-created Knowledge* ou connaissances cocréées par l'humain et l'IA); un modèle de jugement centré sur l'humain (LENS — *Leadership, Ethics, Nondelegation, and Sense* ou leadership, éthique, non-délégation et sens); une philosophie centrée sur l'humain (*Human Irreducibility* ou irréductibilité humaine); une gouvernance de l'intelligence artificielle centrée sur l'humain (les cinq lois immuables de l'intelligence artificielle et de la robotique : HTTPS — *Humanity, Truth, Transparency, Protection, and Security* ou humanité, vérité, transparence, protection et sécurité); une politique publique centrée sur l'humain (BASIC — *Basic Income, AI Access, Skills, Inclusion, and Care* ou revenu de base, accès à l'IA, compétences, inclusion et care, ainsi que son équivalent français, RULES — Revenu Universel, Lutte contre la pauvreté et les inégalités, Éducation et accès à l'IA et Solidarité); et une civilisation centrée sur l'humain (le leadership inaliénable, métathéorie générale du leadership à l'ère de l'intelligence artificielle et de la robotique).

L'Odyssée FILE est un programme de recherche en cours, qui continuera d'être développé dans de prochaines publications.

© Guillaume Mariani, 2026.