



12^{édition} 2026

Observatoire de l'IA responsable en entreprise

FAIRE DE L'IA UN LEVIER DE CONFIANCE ET DE PERFORMANCE



AVEC LE SOUTIEN DE



RÉALISÉ AVEC

VIAVOICE

Impact AI

Notre démarche, notre point de vue de référence pour l'IA responsable

Créée en 2018, Impact AI est la communauté de référence pour l'adoption massive d'une IA responsable. L'association réunit plus de 100 organisations — grands groupes, startups, institutions publiques, ONG et acteurs académiques — qui co-construisent des pratiques responsables, à la fois technologiques, économiques et humaines.

Depuis sa création, Impact AI outille les acteurs privés, éclaire le débat public et agit pour une adoption de l'IA à la fois utile, maîtrisée et au service de l'humain. Son collectif se distingue par la diversité de sa composition, la portée de ses recommandations et sa capacité à faire dialoguer innovation, transformation des organisations et intérêt général.

Avec l'**Observatoire de l'IA responsable en entreprise**, Impact AI s'est donné pour mission d'apporter un éclairage structuré sur les usages de l'IA en entreprise, d'identifier les écarts entre adoption technologique et maturité organisationnelle, et d'objectiver les conditions d'un déploiement responsable.

L'Observatoire Un dispositif installé dans la durée

Réalisé par l'institut Viavoice pour Impact AI, en partenariat avec KPMG France et Bouygues pour l'édition 2026, l'Observatoire de l'IA responsable en entreprise existe depuis 2018. Il constitue aujourd'hui un rendez-vous de référence pour suivre, année après année, l'évolution des usages, des perceptions et des conditions de déploiement de l'intelligence artificielle dans les organisations.

Les éditions précédentes ont permis de documenter la diffusion progressive de l'IA dans le monde professionnel, de mieux comprendre les écarts de maturité entre entreprises, et de mettre en lumière les conditions d'une adoption responsable. L'édition 2026 s'inscrit dans cette continuité, tout en marquant une étape particulière : celle du passage d'une logique d'expérimentation à une logique d'organisation, de structuration et d'appropriation à grande échelle.

Pour la première fois, l'étude a été enrichie par des entretiens approfondis menés auprès d'experts et de décideurs issus d'organisations membres d'Impact AI, parmi lesquelles Aésio Mutuelle, AXA, Bouygues, Crédit Agricole, Groupe Hervé, KPMG, Lesaffre, Orange, Salesforce et Schneider Electric.

Impact AI en quelques chiffres



Créée en 2018



+100 organisations de membres



Communauté de référence pour l'IA responsable



Observatoire de l'IA responsable en entreprise depuis 2018



Travaux sur la gouvernance, la formation, les usages et l'IA de confiance

Méthodologie — édition 2026

L'édition 2026 repose sur un dispositif d'enquête mixte, croisant un volet quantitatif et un volet qualitatif afin de mettre en regard tendances globales et retours d'expérience concrets.



1 000 salariés du secteur privé en France métropolitaine



Enquête réalisée du 17 au 26 février 2026



10 entretiens approfondis menés auprès de dirigeants, experts et responsables



Analyse croisée quantitative et qualitative



Réalisation et synthèse des entretiens

Conception et direction Impact AI

ROXANA RUGINA

Directrice Exécutive

avec l'équipe Impact AI :

BÉRENGÈRE ARNOLD

KAROLINA GNIEWOWSKA

Auteurs du rapport

FLORIAN MOREAU

Directeur d'études, Viavoice

ANNAËLLE CARRÉ DE BONNECHOSE

Chargée d'études, Viavoice

LUCIA SOCIAS

Directrice artistique et éditoriale, BloomTime / Groupe Les Temps Nouveaux

FRANÇOIS MIQUET-MARTY

Président de Viavoice et fondateur du Groupe Les Temps Nouveaux



Sommaire

Les nouveautés de l'édition 2026	p. 09
---	--------------

Portraits des dirigeants interrogés	p. 10
--	--------------

Vue d'ensemble : les principaux enseignements	p. 14
---	--------------

Les quatre sections

I	Une IA déjà largement diffusée... mais encore insuffisamment organisée	p. 20
	Une diffusion rapide, une appropriation encore inégale	p. 22
	Des usages en construction	p. 26

II	Une gouvernance globale... confrontée à des usages locaux	p. 30
	Des enjeux de responsabilité au cœur des usages	p. 32
	La nécessité d'une gouvernance	p. 39

III	Une transformation technologique... qui devient une transformation du travail	p. 44
	L'IA comme levier de performance opérationnelle	p. 47
	Acculturation et formation : le point de bascule encore manquant	p. 55

IV	Le jeu des temporalités : comment l'IA déplace la valeur du travail	p. 62
-----------	--	--------------



Les nouveautés de l'édition 2026

L'intelligence artificielle est entrée dans une nouvelle phase de son développement en entreprise. Longtemps perçue comme une technologie émergente, réservée à quelques cas d'usage spécialisés, elle s'impose désormais dans le quotidien professionnel de millions de salariés. L'essor des outils d'IA générative a accéléré ce mouvement en rendant ces technologies accessibles, visibles et directement mobilisables par les collaborateurs.

Cette diffusion rapide marque un tournant. L'enjeu pour les entreprises n'est plus seulement d'expérimenter l'intelligence artificielle, mais d'en organiser l'usage, d'en maîtriser les risques et d'en faire un levier durable de confiance et de performance.

Cette édition 2026 vise à analyser les dynamiques d'adoption de l'intelligence artificielle dans des entreprises françaises de différentes tailles et de différents secteurs. Elle cherche à éclairer les conditions dans lesquelles les usages se développent, les bénéfices qu'ils génèrent et les défis qu'ils soulèvent pour les organisations.

Les résultats de l'étude montrent que l'IA est désormais largement installée dans les pratiques professionnelles. Son adoption progresse rapidement, portée par des usages de plus en plus fréquents et diversifiés. Mais cette dynamique s'accompagne de **nouveaux défis : structuration des usages, montée en compétences, gouvernance, souveraineté des données et intégration dans les métiers.**

L'étude met également en évidence une évolution des préoccupations liées à l'IA responsable. **Les inquiétudes exprimées ne portent plus uniquement sur les risques technologiques ou réglementaires. Elles concernent désormais des enjeux très concrets d'organisation du travail, de responsabilité, de perte de compétences, de dépendance aux outils et d'accompagnement des collaborateurs.**

Dans ce contexte, **la formation apparaît comme l'un des principaux leviers** d'une adoption maîtrisée. Loin de freiner les usages, elle contribue à les structurer, à renforcer la confiance et à favoriser des pratiques plus matures et plus responsables.

Alors qu'un salarié du secteur privé sur deux utilise déjà l'intelligence artificielle dans son activité professionnelle, les entreprises entrent dans une nouvelle étape de leur trajectoire IA. L'enjeu n'est plus celui de l'adoption, mais celui du passage d'une appropriation diffuse à une intégration maîtrisée, responsable et créatrice de valeur.

Portraits des dirigeants interrogés

Les entretiens qualitatifs réalisés dans le cadre de cette étude ont réuni dix dirigeants et experts issus de secteurs variés. Leurs expériences et leurs points de vue permettent d'éclairer les transformations actuelles liées à l'intelligence artificielle, à la donnée, à la responsabilité des entreprises et à l'innovation.

À travers leurs témoignages, ils apportent un regard concret sur les enjeux de gouvernance, d'impact, d'adoption technologique et de transformation organisationnelle.



Aldrick Zappellini

Aldrick Zappellini est Chief Data & AI Officer Groupe au sein du Crédit Agricole. Après un début de carrière dans le conseil, il rejoint le groupe en 2005 et exerce de nombreux métiers bancaires tout en portant des grands projets transverses. Il dirige actuellement la gouvernance data et IA, le DataLab et l'AI Factory Groupe, ainsi que les initiatives Data & IA du Plan stratégique ACT2028 incluant notamment une Data Market Place et des accélérateurs IA mutualisés au niveau Groupe. Il mène ces transformations en mettant l'accent sur le déploiement d'une IA à la fois, innovante, industrielle, de confiance et responsable.

Charlotte Krieg

Charlotte Krieg est Directrice Innovation, au sein d'AÉSIO mutuelle. Elle pilote des démarches d'innovation participative, d'intelligence collective et d'acculturation des équipes aux nouvelles méthodes de travail. Son action couvre également l'open innovation, la facilitation et l'accompagnement des métiers dans la recherche de solutions concrètes. Son rôle relie innovation, transformation interne, diffusion des usages responsables et gouvernance de l'IA au sein de l'organisation.





Émilie Sirvent-Hien

Émilie Sirvent-Hien est Responsable AI Program Manager chez Orange. Ingénieure de formation, elle a exercé pendant plus de 18 ans au sein du groupe sur des sujets allant de l'ingénierie réseau à la relation client, en passant par l'innovation. Elle a également animé un programme de recherche sur la protection des données personnelles. Elle pilote aujourd'hui le programme dédié à l'IA éthique et responsable et contribue, en parallèle, à plusieurs collectifs engagés sur l'IA responsable et la certification des usages.

Ingrid Dufour Bonami

Ingrid Dufour Bonami est Transformation Director chez Lesaffre et intervient également sur des sujets liés à l'IA, la science et la santé. Elle est spécialisée dans la transformation digitale, la stratégie data et l'innovation appliquée aux métiers Recherche et Développement. Son parcours se situe à l'interface entre sciences du vivant, business, données et transformation. Elle pilote des démarches visant à créer de la valeur pour les équipes R&D tout en structurant les usages numériques à l'échelle du groupe.



Jean-Manuel Soussan

Jean-Manuel Soussan est Directeur général adjoint du groupe Bouygues et Directeur des Ressources humaines et de la responsabilité sociale. Titulaire d'un DEA de droit social, il a construit l'essentiel de sa carrière au sein du groupe depuis 1995. Il y a exercé plusieurs fonctions RH, notamment chez Bouygues Construction et au Royaume-Uni. Son parcours témoigne d'une expertise approfondie en développement RH, relations sociales et pilotage des transformations humaines.

Julie Ravillon

Julie Ravillon est Directrice du Développement durable chez Salesforce France. Elle a développé une expertise à l'intersection de la transformation digitale, de l'innovation et des enjeux de durabilité. Son positionnement s'inscrit dans l'accompagnement des entreprises vers des modèles plus responsables et plus performants. Son parcours reflète une approche orientée impact, création de valeur et transformation des organisations.





Karien Hervé

Karien Hervé est membre du Directoire du Groupe Hervé et exerce des responsabilités de direction au sein de l'écosystème familial. Son parcours s'inscrit dans une trajectoire tournée vers les réseaux, le numérique et l'innovation. Elle a développé une expérience de pilotage dans des environnements de transformation et de services, tout en intervenant sur des sujets liés à l'identité de groupe et à la modernisation des usages. Son rôle s'inscrit dans la continuité d'une gouvernance de long terme.

Marcin Detyniecki

Marcin Detyniecki est Head of Research and Development & Group Chief Data Scientist chez Axa. Il travaille depuis plus de vingt ans à l'avant-garde de la recherche en intelligence artificielle, avec un focus sur des usages sûrs, utiles et accessibles. Il dirige une équipe de recherche contribuant à des projets IA et machine learning au service de la transformation du groupe. Son parcours conjugue excellence académique, recherche appliquée et déploiement industriel à grande échelle.



Philippe Rambach

Philippe Rambach est Chief AI Officer chez Schneider Electric. Il dispose de plus de vingt ans d'expérience en stratégie, innovation et responsabilités business dans plusieurs secteurs. Son rôle consiste à faire de l'intelligence artificielle un levier intégré aux offres, aux opérations et à la performance de l'entreprise. Son profil combine vision stratégique, pilotage de l'innovation et industrialisation concrète des cas d'usage IA.

Thaël Boost Huard

Thaël Boost Huard est Directrice du Programme Impact chez KPMG France, où elle pilote la transformation du cabinet autour de l'entreprise à mission et de ses enjeux RSE. Elle s'appuie sur une solide expérience en gouvernance, relations clients internes et conduite du changement au sein du groupe. Son parcours reflète un engagement marqué en faveur de la transition durable, de l'engagement citoyen et de l'évolution des modèles managériaux.



Paroles des dirigeants

Expert	Fonction	Organisation	Citations
Aldrick Zappellini	Chief Data & AI Officer Groupe	Crédit Agricole	p. 16, 23, 67
Charlotte Krieg	Directrice Innovation	Aésio Mutuelle	p. 16, 50, 51, 56
Émilie Sirvent-Hien	Responsable AI Program Manager	Orange	p. 24, 28, 36, 51, 67
Ingrid Dufour Bonami	Global Digital and Data R&D Transformation Director	Lesaffre	p. 52, 58
Jean-Manuel Soussan	Directeur général adjoint, Directeur Ressources humaines et Responsabilité sociale	Groupe Bouygues	p. 23, 41, 68
Julie Ravillon	Directrice Développement durable	Salesforce France	p. 49, 50, 66
Karien Hervé	Membre du Directoire	Groupe Hervé	p. 17, 56, 59
Marcin Detyniecki	Head of Research and Development & Group Chief Data Scientist	AXA	p. 24, 28, 50
Philippe Rambach	Chief AI Officer	Schneider Electric	p. 23, 57
Thaël Boost Huard	Directrice Programme Impact / Entreprise à Mission	KPMG France	p. 27, 48, 67

Vue d'ensemble : les principaux enseignements

L'IA est entrée dans une nouvelle phase en entreprise, marquée par la massification des usages et la nécessité de mieux les structurer. Alors qu'un salarié du secteur privé sur deux utilise déjà l'IA dans le cadre professionnel, les enseignements de l'étude confirment que l'IA responsable devient progressivement **une condition de confiance, de performance et d'intégration durable dans les métiers.**



1 Une nouvelle phase de diffusion à grande échelle

Près d'un salarié du secteur privé sur deux utilise déjà l'IA générative dans le cadre professionnel, tandis que 60 % l'utilisent également à titre personnel

47 %

des salariés utilisent l'IA générative dans le cadre de leur travail



2 Des usages encore très inégaux

L'appropriation reste contrastée selon les profils. Les usages sont plus développés chez les managers, les cadres, les diplômés du supérieur, les moins de 35 ans et dans les grandes entreprises. À l'inverse, la démocratisation est plus limitée parmi les ouvriers, employés ou salariés plus âgés.

60 %

l'utilisent aussi à titre personnel



Des écarts significatifs selon les profils et la taille des entreprises



3 La formation joue un rôle déterminant

Les salariés formés à l'usage responsable de l'IA :

- utilisent davantage les outils d'IA ;
- expriment un niveau de confiance plus élevé ;
- identifient plus clairement les risques et enjeux associés ;
- perçoivent davantage les bénéfices potentiels des IA responsables ;
- font des choix de solutions IA plus matures et plus réfléchis ;
- privilégient davantage les outils internes ou métiers que les outils grand public.



La formation renforce l'usage, la confiance et la conscience des enjeux, tout en orientant les collaborateurs vers des usages plus responsables.



4 L'IA responsable devient un enjeu de confiance

Les salariés considèrent majoritairement que le développement de l'IA doit s'accompagner de règles claires, de mécanismes de contrôle adaptés et d'un cadre de confiance partagé.

69 %

des salariés sont sensibles aux enjeux de responsabilité

64 %

jugent nécessaire de réguler le développement de l'IA.



5 Le défi : structurer des usages déjà installés

Si les usages se diffusent rapidement, les dispositifs de gouvernance restent encore peu présents dans les organisations. Formation, chartes éthiques et référents IA constituent désormais les principaux leviers de structuration.



23 %

des salariés sont formés à l'IA responsable



10 %

des salariés identifient un comité ou référent éthique



10 %

des salariés identifient une charte éthique liée à l'IA



Synthèse

D'une appropriation diffuse à une intégration maîtrisée

Les résultats de cette édition 2026 confirment que l'intelligence artificielle est entrée dans une nouvelle phase de son développement en entreprise. Après le temps des expérimentations et des premiers cas d'usage, vient désormais celui de la diffusion à grande échelle. L'IA n'est plus seulement un sujet porté par les directions de l'innovation ou les équipes techniques ; elle s'installe progressivement dans les pratiques professionnelles quotidiennes et devient un outil de travail mobilisé dans un nombre croissant de métiers.

Cette dynamique traduit une évolution majeure. L'adoption de l'IA n'est plus une perspective mais une réalité. Les usages se multiplient, les collaborateurs s'approprient les outils et les entreprises identifient progressivement les bénéfices qu'ils peuvent en tirer. L'intelligence artificielle contribue déjà à améliorer la productivité, à faciliter certaines tâches, à accélérer l'accès à l'information et à soutenir la prise de décision dans de nombreux contextes professionnels.

« Il faut voir que ça fait presque 20 ans qu'on déploie de l'IA. Aujourd'hui, il y en a dans les parcours clients, dans la détection de fraude, dans le tri d'emails... En réalité, il y en a quasiment partout dans l'entreprise. »

**Aldrick Zappellini, Chief Data
& AI Officer, Crédit Agricole**

Pour autant, cette diffusion rapide ne signifie pas que les organisations ont achevé leur transformation. L'un des principaux enseignements de l'étude réside précisément dans le décalage observé entre la vitesse d'adoption des usages et la capacité des entreprises à les structurer durablement.

Les collaborateurs expérimentent, testent et intègrent l'IA dans leurs pratiques, tandis que les cadres destinés à accompagner ces évolutions demeurent parfois en construction.

« Aujourd'hui Aésio est encore dans une phase de recherche et d'analyse de cas d'usages remontés par les collaborateurs et quelques expérimentations tout en construisant progressivement la stratégie IA à 360°, pleinement alignée avec le plan stratégique 2026-2030 et les feuilles de route métiers. »

**Charlotte Krieg, Directrice Innovation,
Aésio Mutuelle**

Cette situation fait apparaître une tension structurante qui traverse l'ensemble des résultats : l'IA a trouvé sa place dans le quotidien professionnel, sans avoir encore pleinement trouvé sa forme dans l'organisation. Les usages se diffusent rapidement mais leur intégration demeure inégale selon les entreprises, les métiers et les niveaux de maturité. Derrière la généralisation des outils se dessinent ainsi des écarts d'appropriation, de compréhension et d'accompagnement qui interrogent la capacité des organisations à construire un cadre commun.

Cette dynamique se manifeste notamment à travers le développement du shadow AI. Une part importante des utilisateurs s'appuie sur des outils externes non validés par leur organisation. Cette situation ne traduit pas nécessairement une volonté de contourner les règles établies ; elle révèle surtout l'existence d'un besoin immédiat auquel les solutions disponibles répondent efficacement. Pour les entreprises, l'enjeu devient alors moins de limiter les usages que de proposer des alternatives crédibles, sécurisées et adaptées aux besoins métiers.

L'étude met également en évidence une évolution profonde de la notion même d'IA responsable.

Longtemps associée principalement aux risques technologiques, aux enjeux réglementaires ou aux questions éthiques, elle se déplace progressivement vers des préoccupations plus concrètes et directement liées aux réalités du travail. Les inquiétudes exprimées par les salariés et les décideurs concernent désormais la perte potentielle de certaines compétences, la dépendance excessive aux outils, la responsabilité des décisions prises avec l'appui de l'IA, la qualité des contenus produits ou encore les transformations des relations professionnelles.

« La responsabilité, c'est ce que je fais de l'information, ce que je transmets, et la manière dont j'utilise ces outils. Quoi qu'il arrive, c'est toujours le collaborateur qui reste responsable. »

**Karien Hervé, membre du Directoire,
Groupe Hervé**

Les risques sont ainsi perçus comme moins technologiques ou conceptuels qu'auparavant. Les réponses attendues relèvent davantage du management, de la gouvernance, de la formation, de l'accompagnement des collaborateurs et de l'organisation du travail.

L'IA responsable apparaît désormais comme une question autant humaine qu'organisationnelle.

Dans ce contexte, la formation s'impose comme l'un des principaux enseignements de cette édition. Les résultats montrent qu'elle ne constitue plus un simple dispositif d'accompagnement venant compléter une démarche déjà engagée. Elle devient un levier stratégique de l'adoption responsable de l'intelligence artificielle.

Les salariés formés utilisent davantage les outils d'IA, développent des usages plus matures, identifient mieux les bénéfices comme les risques associés à ces technologies et adoptent davantage de précautions dans leurs pratiques. Ils privilégient également plus fréquemment des outils internes ou métiers que des solutions grand public. La formation apparaît ainsi comme l'un des principaux moyens de maîtriser les risques, de limiter le développement du shadow AI et d'accélérer une adoption responsable à grande échelle.

Au-delà des usages eux-mêmes, l'étude montre également que les facteurs de performance évoluent. L'accès à des modèles performants demeure important, mais il ne constitue plus à lui seul un avantage compétitif durable. La capacité à créer de la valeur repose désormais sur d'autres dimensions tout aussi essentielles : la qualité des données, la robustesse des infrastructures, la souveraineté numérique, la gouvernance des systèmes et la maîtrise des actifs métiers propres à chaque organisation.

Les entreprises les plus avancées sont celles qui parviennent à articuler ces différentes composantes dans une stratégie cohérente. La performance dépend moins de la technologie seule que de la capacité à l'intégrer durablement dans les processus, les métiers et les modes de décision.

Au terme de cette analyse, une conclusion s'impose : l'enjeu n'est pas une adoption spectaculaire de l'intelligence artificielle, mais un déplacement progressif des équilibres au sein des organisations. Les usages existent déjà et continuent de progresser rapidement. Dans le même temps, les entreprises cherchent encore les cadres, les compétences et les mécanismes de gouvernance capables de structurer durablement ces transformations.

L'IA avance aujourd'hui plus vite que les organisations qui cherchent à l'encadrer. La question centrale n'est donc plus celle de l'adoption. Elle devient celle du passage d'une appropriation diffuse à une intégration maîtrisée, responsable et créatrice de valeur.

Les quatre enseignements approfondis dans ce rapport

Fractures invisibles : vers une nouvelle inégalité professionnelle ?

Comment les écarts d'appropriation de l'IA créent de nouvelles formes de fracture entre collaborateurs, métiers et organisations.

Gouvernance, responsabilité et shadow AI

Les défis posés par des usages qui se diffusent plus vite que les cadres destinés à les accompagner.

Les nouvelles attentes de l'IA responsable

L'évolution des préoccupations, des risques perçus et des solutions attendues face à la généralisation des usages.

Structurer l'adoption pour créer de la valeur

Les conditions permettant de transformer les usages en performance durable, en confiance et en avantage compétitif.



I

CHAPITRE

Une IA déjà
largement
diffusée...

mais encore
insuffisamment
organisée

Une diffusion rapide, une appropriation encore inégale

La diffusion rapide de l'IA dans les entreprises illustre une première tension structurante : les usages sont déjà largement installés, alors même que leur intégration reste encore partiellement organisée.

Ce qui frappe, ce n'est pas seulement la vitesse à laquelle l'intelligence artificielle générative s'est diffusée dans les entreprises, mais aussi la manière dont elle s'y est installée.

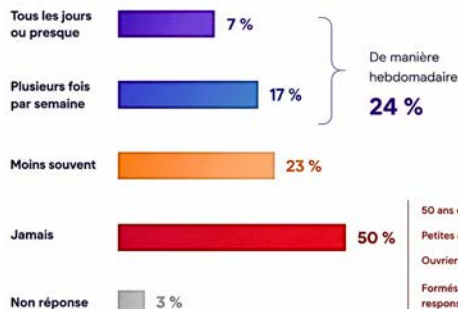
Elle n'a pas attendu d'être déployée pour exister : elle a d'abord été utilisée.

Les chiffres confirment cette impression. Une part importante des salariés y a désormais recours dans le cadre de son activité professionnelle, signe que ces outils ont déjà franchi un cap décisif : celui de l'entrée dans les pratiques réelles.

Près d'un salarié du privé sur deux utilise l'IA générative dans le cadre de son travail, une proportion comportant de fortes disparités selon les critères socio-démographiques et laissant entrevoir des usages hétérogènes

Pour votre travail (et non à titre personnel), utilisez-vous l'IA générative...

Base : ensemble (1000 salariés du privé)



50 ans et plus : 65 %
Petites agglomérations : 59 %
Ouvriers, employés : 59 %
Formés à l'usage responsable de l'IA : 9 %

Utilisateurs d'IA dans le cadre professionnel : 47 %

Formés à l'usage responsable de l'IA : 90 %

	Managers	71 %
	Moins de 35 ans	63 %
	Ile-de-France	62 %
	Diplôme supérieur au baccalauréat	62 %
	Services	56 %

Mais derrière cette diffusion rapide, la réalité est moins homogène qu'elle n'y paraît. Tous les usages ne se valent pas. Beaucoup restent ponctuels, exploratoires, liés à des besoins précis plutôt qu'intégrés dans une routine de travail stabilisée. L'IA est présente, mais elle n'est pas encore partout installée de la même manière.

Ce décalage s'explique en partie par les contextes dans lesquels ces outils émergent. Dans de nombreuses entreprises, ils ne sont pas introduits par une décision structurée, mais par l'initiative des équipes elles-mêmes. On les teste, on les détourne, on les adapte, souvent sans attendre un cadre formel.

« Aujourd'hui, l'IA, il y en a partout, donc ce n'est plus possible de centraliser tous les usages. Les métiers s'en emparent directement. »

**Philippe Rambach, Chief AI Officer,
Schneider Electric**

Ce mode de diffusion change profondément la dynamique habituelle des transformations technologiques. L'innovation ne descend plus uniquement du sommet de l'organisation : elle circule, se propage, se construit au contact des usages. Elle avance vite, mais de manière inégale.

Cette progression est largement facilitée par la nature même des outils. Simples d'accès, immédiatement opérationnels, ils ne nécessitent ni infrastructure lourde ni formation approfondie pour être utilisés. Ce sont précisément ces caractéristiques qui expliquent leur adoption rapide.

« Aujourd'hui, l'IA devient de plus en plus visible et accessible pour les utilisateurs, alors qu'elle existait déjà avant. »

**Aldrick Zappellini, Chief Data
& AI Officer Groupe, Crédit Agricole**

Mais cette facilité d'accès a une contrepartie. Elle rend les usages plus difficiles à suivre, à encadrer, à sécuriser. Très vite, les outils disponibles en dehors de l'entreprise trouvent leur place dans les pratiques professionnelles, parfois sans validation préalable.

« Il faut surtout s'assurer que les données restent dans le périmètre de l'entreprise et ne partent pas on ne sait où. »

**Jean-Manuel Soussan,
Directeur général adjoint,
Groupe Bouygues,
Directeur Ressources humaines
et Responsabilité sociale**



À ce stade, les entreprises ne sont plus dans une logique d'introduction de la technologie, mais dans une forme de rattrapage. Les usages existent déjà ; il s'agit désormais de comprendre comment les accompagner.

Dans cette phase, l'expérimentation joue un rôle central. Les équipes testent, explorent, comparent. Elles cherchent à identifier ce qui fonctionne réellement, ce qui apporte de la valeur, ce qui peut être répliqué à plus grande échelle.

« Aujourd'hui pour l'IA agentique, on est encore dans une phase où on multiplie les expérimentations, où on essaie de voir ce qui fonctionne vraiment, et où on construit la structure en matière d'outils et de process. »

Émilie Sirvent-Hien,
Responsable AI Program Manager,
Orange

Cette multiplication des essais produit une grande diversité de cas d'usage. Certains restent très simples — rédaction, synthèse, recherche d'information — tandis que d'autres commencent à s'inscrire dans des processus plus complexes, notamment lorsqu'ils s'appuient sur des données internes.

« Dans la partie générative, on voit beaucoup de cas d'usage autour du traitement de documents, de l'extraction d'information, ou encore de l'amélioration du service client. »

Marcin Detyniecki,
Head of Research and Development
& Group Chief Data Scientist, AXA

C'est à ce moment que la nature des usages commence à évoluer. Tant que l'IA reste périphérique, elle agit comme un outil d'appoint. Lorsqu'elle se connecte aux systèmes et aux données, elle change de rôle : elle devient une composante du fonctionnement même de l'organisation.

Mais ce basculement reste encore partiel. Dans beaucoup d'entreprises, les usages coexistent sans véritable cohérence d'ensemble. Certains sont avancés, d'autres embryonnaires. Certains sont intégrés, d'autres encore expérimentaux.

Autrement dit, la diffusion est réelle, mais l'appropriation est encore en cours.

Derrière cette appropriation encore inégale apparaît un risque plus discret : celui d'une fracture professionnelle au sein même des organisations. À mesure que certains collaborateurs intègrent l'IA dans leurs pratiques quotidiennes, développent de nouveaux réflexes de travail et gagnent en efficacité, d'autres restent plus éloignés de ces outils. Ces écarts ne concernent plus seulement l'accès à la technologie ; ils peuvent progressivement influencer les compétences mobilisées, la capacité d'adaptation et les trajectoires professionnelles.

Cette fracture ne se joue plus uniquement entre entreprises ou entre secteurs d'activité. Elle peut désormais émerger entre collègues d'une même équipe, exerçant parfois des fonctions comparables mais disposant de niveaux d'appropriation très différents. L'enjeu pour les entreprises n'est donc pas seulement de favoriser l'adoption de l'IA, mais de veiller à ce que cette adoption soit suffisamment partagée pour éviter la création de nouvelles inégalités internes.

Ce qui se joue ici dépasse la simple adoption d'une technologie. C'est une transformation progressive des pratiques, qui ne suit ni un plan unique ni un rythme uniforme. L'IA s'inscrit dans le travail, mais elle le fait à sa manière : par touches successives, par essais, par ajustements.

Et c'est sans doute ce qui caractérise le mieux la situation actuelle : une technologie déjà omniprésente, mais encore en train de trouver sa place.



À RETENIR

I. Une diffusion déjà massive des usages

L'intelligence artificielle générative s'est rapidement installée dans les pratiques professionnelles et fait désormais partie du quotidien d'une part importante des salariés.

II. Une appropriation encore très inégale

Les usages restent fortement différenciés selon les profils, les métiers, les niveaux de qualification et la taille des entreprises, révélant des écarts persistants dans l'appropriation des outils.

III. Un risque émergent de fracture professionnelle

À mesure que certains collaborateurs développent de nouvelles compétences liées à l'IA et transforment leurs pratiques de travail, de nouvelles inégalités peuvent apparaître au sein même des organisations.

Des usages en construction

Le développement des usages révèle une difficulté croissante à stabiliser des pratiques communes dans un contexte où les outils évoluent rapidement et où les initiatives émergent souvent directement des équipes.

Ce n'est plus la découverte qui caractérise aujourd'hui l'intelligence artificielle en entreprise, mais l'incertitude sur la manière de l'utiliser pleinement. Les outils sont là, les usages existent, parfois même intensifs — et pourtant, quelque chose reste instable. Comme si l'IA avait trouvé sa place dans le quotidien, sans encore trouver sa forme dans l'organisation.

Les données le confirment. L'usage des outils externes domine très largement : plus de huit utilisateurs sur dix y ont recours dans le cadre professionnel. Ces solutions, accessibles immédiatement, sans contrainte technique ou organisationnelle, permettent de répondre à des besoins concrets — rédiger, résumer, chercher, analyser — sans attendre qu'un cadre interne soit défini.

L'usage d'IA génératives externes dans le cadre professionnel apparaît très majoritaire, les IA génératives internes sont quant à elles plus utilisées au sein des grandes structures et par les publics formés à un usage responsable

Concrètement pour votre travail, quels types d'IA génératives utilisez-vous ?

Base : utilisateurs d'IA génératives à des fins professionnelles (470 personnes)
Plusieurs réponses possibles, total supérieur à 100 %



Utilisateurs d'IA externes dans le cadre professionnel : **81 %** (soit 38 % de l'échantillon de salariés du privé)

Ce recours massif à des outils extérieurs montre surtout que les usages se développent souvent plus vite que les cadres internes destinés à les accompagner. Dans les faits, les collaborateurs ne contournent pas nécessairement les règles ; ils utilisent simplement ce qui fonctionne, ce qui est disponible et ce qui apporte une valeur immédiate.

À cette dynamique s'ajoute une porosité croissante entre usages personnels et professionnels. Une part importante des collaborateurs découvre ces outils en dehors du travail, puis les mobilise dans leurs activités professionnelles. L'apprentissage ne se fait donc pas uniquement dans l'entreprise : il la précède, et parfois la dépasse.

« Cela m'évoque un risque énorme, parce que quand tu utilises un outil gratuit, tu dois te dire que c'est toi le produit, et que, forcément, tes données sont exploitées et utilisées. »

**Thaël Boost Huard, Directrice
Programme Impact /
Entreprise à Mission, KPMG**

Plus de la moitié des salariés du privé utilisent les IA génératives pour des usages personnels notamment les cadres, les plus jeunes et les plus urbains

En parallèle, utilisez-vous ces mêmes IA génératives pour des usages personnels ?

Base : ensemble (1000 salariés du privé)

■ Tous les jours ou presque ■ Plusieurs fois par semaine ■ Moins souvent ■ Jamais ■ Non réponse

« Utilisent l'IA pour un usage personnel »

Des IA génératives externes à votre entreprise, grand public



54 %

50 ans et plus : 56 %
Ouvriers, employés : 49 %

Des IA génératives externes à votre entreprise, professionnelles (solutions métiers)



38 %

50 ans et plus : 65 %
Ouvriers, employés : 62 %

Des IA génératives internes développées par votre entreprise



26 %

Ouvriers, employés : 69 %

250 salariés et plus : 35 %



Utilisateurs d'IA génératives pour des usages personnels :

60 %

Cadres : 80 %
Moins de 35 ans : 73 %
Île-de-France : 73 %



Cette circulation des usages accélère leur diffusion, mais elle rend aussi leur encadrement plus complexe. Les pratiques ne suivent pas un modèle unique : elles émergent là où elles sont utiles, se diffusent de manière informelle et s'adaptent aux contextes locaux.

« Les décisions de go ou no go sur les systèmes d'IA sont prises au niveau des entités. Certains sujets très sensibles peuvent être traités au niveau groupe, mais ces cas restent assez limités. »

**Émilie Sirvent-Hien, Responsable AI
Program Manager, Orange**

« Il y a des sujets qui sont purement réglementés [...] et ensuite une deuxième catégorie qui suit des principes institutionnalisés [...] de la data privacy jusqu'à des sujets d'ethical AI. »

**Marcin Detyniecki,
Head of Research and Development
& Group Chief Data Scientist, AXA**

Cette phase d'apprentissage met ainsi en évidence une dynamique encore largement expérimentale. Les entreprises avancent par ajustements successifs, en multipliant les tests et les initiatives locales afin d'identifier les usages les plus pertinents.

Toutefois, cette expérimentation reste souvent peu homogène et encore partiellement structurée à l'échelle globale des organisations. Les pratiques se développent de manière différenciée selon les métiers, les niveaux de risque ou les contextes d'usage, traduisant une phase de construction progressive plutôt qu'un modèle déjà stabilisé et pleinement organisé.

Dans les faits, les applications les plus répandues restent concentrées sur des tâches spécifiques : traitement de documents, structuration de l'information, automatisation partielle. Ce sont des points d'entrée efficaces, mais encore périphériques dans la transformation globale des organisations.

Toutes les expérimentations ne produisent pas les mêmes résultats, ni les mêmes effets selon les contextes d'usage. Les entreprises cherchent donc progressivement à distinguer les applications réellement utiles de celles qui restent plus limitées ou ponctuelles, afin de concentrer leurs efforts sur les usages les plus pertinents.



À RETENIR

I. Des usages déjà largement installés

L'intelligence artificielle est désormais utilisée dans de nombreuses activités professionnelles, souvent pour la recherche d'informations, la rédaction ou l'analyse de contenus.

II. L'essor du Shadow AI transforme les modes d'adoption

Une grande partie des collaborateurs s'appuie sur des outils externes grand public, faisant de ces solutions le premier canal d'expérimentation et d'appropriation de l'IA.

III. Des pratiques qui restent à structurer

Si les usages progressent rapidement, les règles, les référentiels et les dispositifs d'accompagnement peinent encore à suivre le rythme de leur diffusion.

III

CHAPITRE

Une
gouvernance
globale...

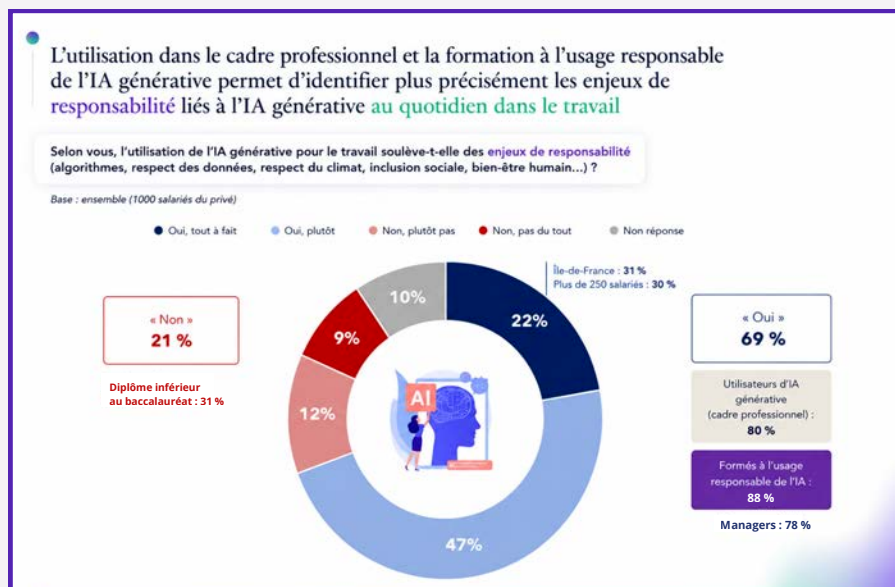
confrontée
à des usages
locaux

Des enjeux de responsabilité au cœur des usages

Avant même de poser la question de la gouvernance, un constat s'impose : dans de nombreuses organisations, le premier canal d'adoption de l'IA n'est plus l'entreprise elle-même. Une large part des collaborateurs découvre, expérimente et utilise des outils d'intelligence artificielle accessibles au grand public, souvent avant que des solutions internes ou des cadres d'usage formels ne soient proposés.

Ce phénomène, souvent désigné sous le terme de « Shadow AI », ne traduit pas une volonté de contourner les règles.

Il reflète avant tout la recherche de solutions immédiatement disponibles, simples d'accès et efficaces pour répondre à des besoins opérationnels. Mais il crée une situation nouvelle : les usages se développent parfois plus vite que les dispositifs destinés à les encadrer. Pour les entreprises, l'enjeu n'est donc plus seulement de déployer l'IA, mais de reprendre la maîtrise de son adoption et de son intégration dans les pratiques professionnelles.



À mesure que l'IA s'inscrit dans les pratiques professionnelles, la question de la responsabilité devient centrale. Elle ne relève plus uniquement d'un débat théorique ou réglementaire : elle devient une composante directe des usages quotidiens.

Cette évolution est d'autant plus significative qu'elle ne provient pas seulement des directions ou des cadres institutionnels, mais qu'elle est également largement partagée par les salariés eux-mêmes.

Les données montrent que près de sept salariés sur dix se déclarent sensibles aux enjeux liés à une IA responsable, une proportion qui s'élève encore parmi les utilisateurs réguliers et les profils formés.

Ce résultat traduit une forme de maturité : l'IA n'est plus seulement perçue comme un levier d'efficacité, mais comme un système dont les implications doivent être comprises, encadrées et maîtrisées. Elle entre ainsi dans une phase où son usage appelle un cadre, explicite ou implicite.

Cette prise de conscience s'ancre dans des préoccupations très concrètes. La gestion des données apparaît comme le premier point de vigilance, au croisement de plusieurs enjeux : confidentialité, sécurité, traçabilité, mais aussi maîtrise des flux d'information.

Dans un environnement où les outils sont souvent externes et accessibles sans contrainte, cette question devient immédiatement opérationnelle.

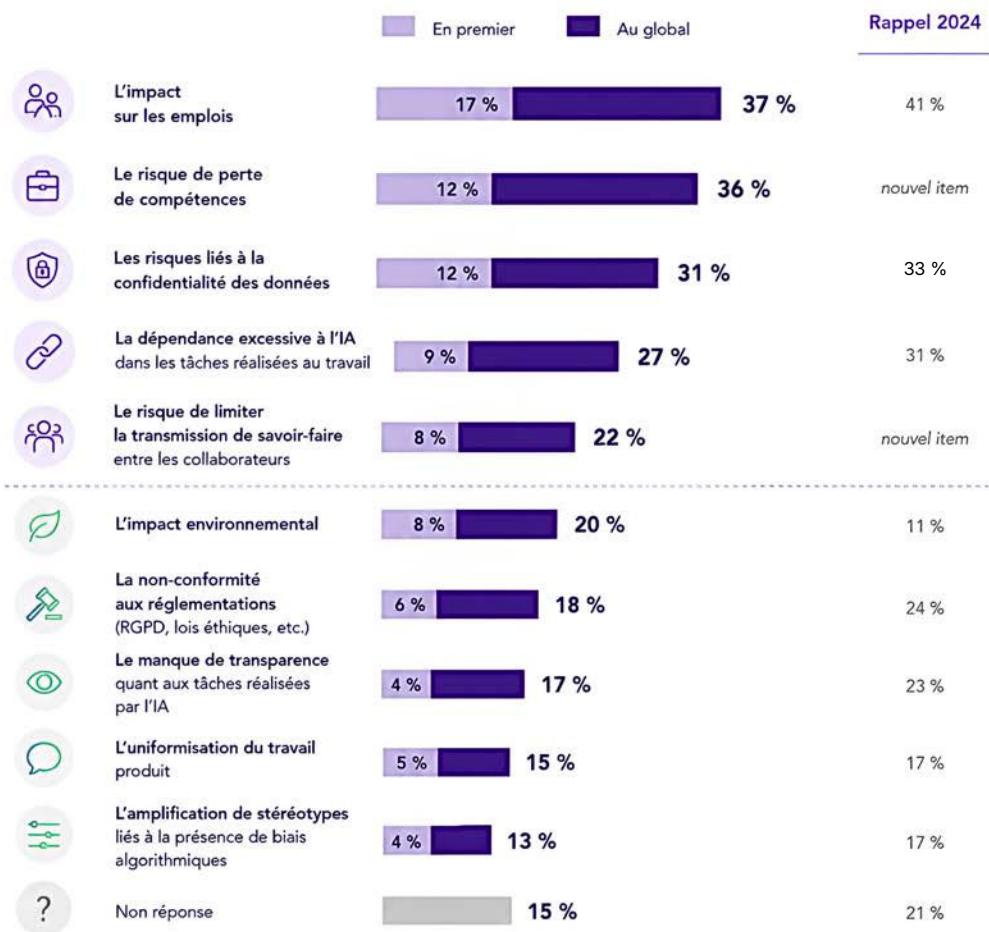
Ce type de préoccupation renvoie à une réalité simple : l'IA ne pose pas seulement des questions techniques, elle interroge les conditions mêmes de circulation de l'information dans l'entreprise. Qui contrôle quoi ? Où vont les données ? Dans quelles conditions sont-elles réutilisées ? Autant de questions qui émergent directement des usages.

Une pluralité de risques perçus liés à l'IA générative, notamment l'impact sur les emplois, les pertes de compétences, la dépendance à l'IA ou encore les risques relatifs à la transmission



Quels risques liés à l'IA générative identifiez-vous prioritairement dans votre entreprise ?

Base : ensemble (1000 salariés du privé). Plusieurs réponses possibles, total supérieur à 100 % sur le global.



Les risques identifiés par les salariés confirment cette complexité. Au-delà des enjeux de confidentialité, apparaissent des inquiétudes liées à l'emploi, à la perte de compétences, à la dépendance aux outils ou encore aux biais potentiels des systèmes. Ces préoccupations ne relèvent pas d'une défiance globale, mais d'une perception lucide des transformations en cours. L'IA est perçue à la fois comme une opportunité et comme un facteur de reconfiguration du travail, dont les effets restent encore partiellement incertains.

Dans ce contexte, plusieurs acteurs insistent sur un point central : la responsabilité ne peut pas être déléguée à la technologie. Elle reste indissociable de l'usage qui en est fait.

Cette affirmation repositionne clairement le rôle de l'utilisateur. L'IA ne supprime pas la responsabilité humaine, elle la déplace et, dans certains cas, la renforce. Là où l'outil accélère ou automatise, il introduit en parallèle une exigence accrue de discernement, de vérification et de compréhension.

L'enjeu de la confidentialité des données est perçu par près de la moitié des salariés du privé devant le manque d'encadrement des usages et de formation jugés problématiques par près d'un tiers des répondants



Parmi les situations suivantes, lesquelles vous sembleraient problématiques dans un environnement professionnel ?

Base : ensemble (1000 salariés du privé)



Observatoire de l'IA responsable en entreprise - Vivavoce pour Impact AI

Cette évolution soulève également une question plus directement managériale. Lorsque l'intelligence artificielle contribue à produire une analyse, une recommandation ou un contenu, qui porte la responsabilité finale de la décision ? Le collaborateur qui utilise l'outil ? Le manager qui valide le travail ? Ou l'organisation qui en autorise l'usage ?

À mesure que l'IA s'intègre dans les pratiques professionnelles, les frontières traditionnelles de la responsabilité deviennent moins évidentes. Les managers sont appelés à jouer un rôle croissant d'accompagnement, de validation et de mise en perspective des productions générées par l'IA. Au-delà des enjeux technologiques, l'IA interroge ainsi les relations de confiance, les mécanismes de contrôle et les modalités de prise de décision au sein des équipes.

Face à ces préoccupations, certaines organisations commencent à structurer des dispositifs d'évaluation et d'encadrement des usages de l'IA.

« Cela passe par la mise en place d'une évaluation pour chaque projet d'IA, afin de qualifier son niveau de risque relatif au règlement AI Act ou à notre charte IA éthique. »

**Émilie Sirvent-Hien,
Responsable AI Program Manager, Orange**

Ces approches traduisent une évolution importante : la responsabilité tend à être intégrée en amont des projets, comme un critère de conception et de décision. Elle ne se limite plus à corriger des dérives, mais participe à structurer les conditions de déploiement.

Cette montée des enjeux de responsabilité fait progressivement émerger la question de la gouvernance des usages.

À mesure que les pratiques se diffusent, les entreprises doivent donc clarifier les conditions d'utilisation de l'IA et construire des cadres capables d'accompagner des usages multiples, évolutifs et souvent décentralisés.

Enfin, un élément mérite d'être souligné : la responsabilité n'est pas uniquement perçue comme une contrainte. Elle est également associée à des bénéfices potentiels. Une part importante des salariés considère que des solutions d'IA responsables peuvent contribuer à améliorer l'efficacité du travail, la qualité des décisions ou encore la confiance dans les outils.

Ce point est essentiel, car il marque un basculement dans la perception de l'IA. La responsabilité ne s'oppose pas à la performance : elle en devient une condition de possibilité. Sans cadre, sans confiance, sans maîtrise, les usages peinent à se stabiliser et à produire des effets durables.

Ce qui se joue aujourd'hui dépasse la seule prévention des risques. L'IA oblige les entreprises à changer de posture : ne plus considérer ces outils comme de simples solutions à déployer, mais comme des environnements de travail à comprendre, à piloter et à inscrire dans des règles partagées.

Dans cette perspective, la responsabilité ne vient pas en complément des usages. Elle en constitue désormais l'un des fondements.



À RETENIR

I. La responsabilité humaine demeure centrale

L'utilisation de l'IA ne transfère pas la responsabilité à la technologie : les décisions, validations et arbitrages restent de la responsabilité des personnes qui l'utilisent.

II. Les rôles et responsabilités doivent être clarifiés

L'intégration de l'IA soulève de nouvelles questions concernant la répartition des responsabilités entre collaborateurs, managers et organisation.

III. La confiance passe par des règles explicites

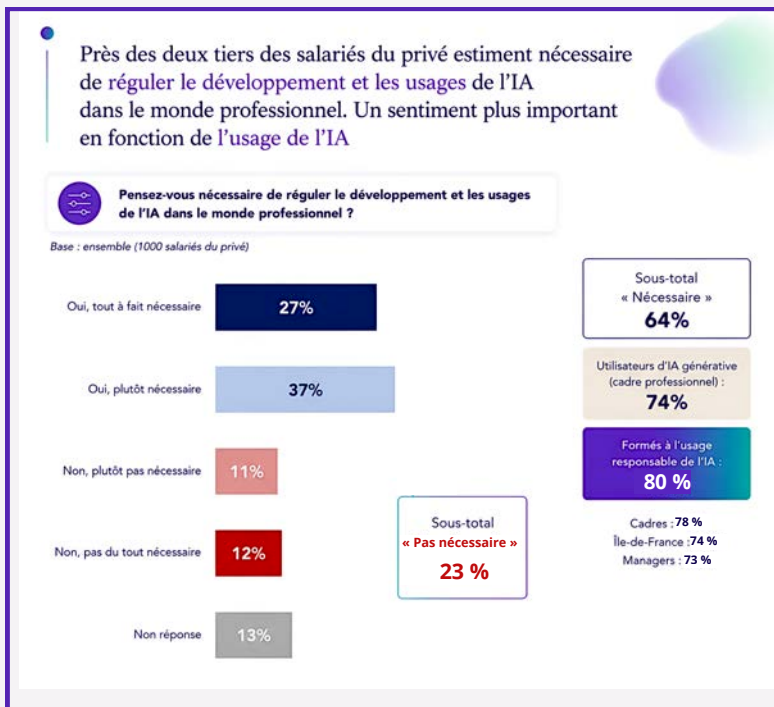
Le développement des usages nécessite des repères clairs permettant d'encadrer les pratiques et de sécuriser les décisions prises avec l'appui de l'IA.



La nécessité d'une gouvernance

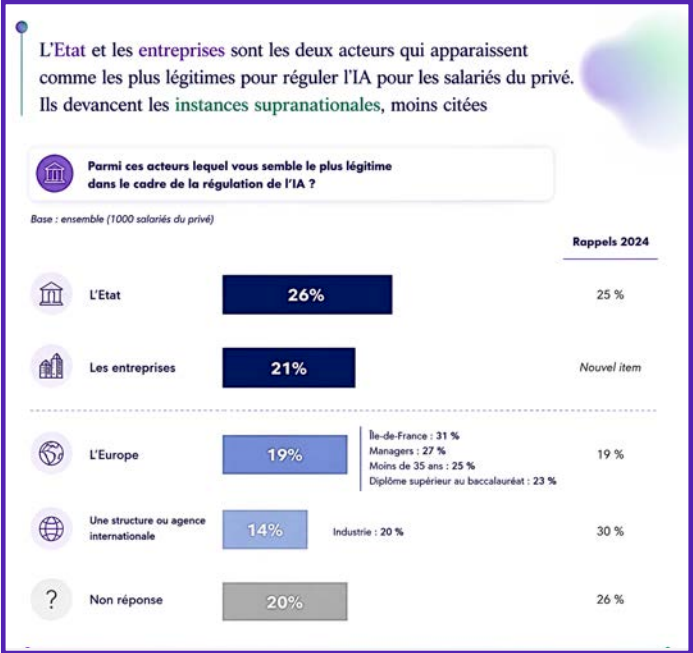
Le développement rapide des usages fait émerger une difficulté croissante : comment construire des repères communs alors que les pratiques restent multiples, évolutives et souvent très décentralisées ? Comment encadrer une technologie dont les usages avancent plus vite que les cadres qui cherchent à les organiser ? C'est aujourd'hui l'un des principaux défis auxquels les entreprises sont confrontées.

Cette situation explique l'attente forte exprimée par les salariés. Près des deux tiers d'entre eux considèrent nécessaire de réguler le développement et les usages de l'IA dans le monde professionnel. Cette demande ne traduit pas un rejet de la technologie ; elle exprime plutôt un besoin de repères. Les salariés ne demandent pas seulement que l'IA soit autorisée ou interdite, mais que ses conditions d'usage soient clarifiées : quels outils peuvent être utilisés, avec quelles données, dans quels contextes, sous quelle responsabilité.



Cette attente de régulation pose immédiatement une autre question : qui doit porter ce cadre ? Les résultats ne désignent pas un acteur unique. L'État apparaît comme l'acteur le plus légitime, devant les entreprises et l'Europe. Cette hiérarchie est intéressante, car elle montre que les salariés attendent à la fois un cadre général, garant d'une certaine cohérence collective, et une prise en charge concrète par les entreprises, au plus près des usages.

Dans les faits, la gouvernance de l'IA ne peut pas reposer sur un modèle unique. Les usages sont trop divers, les niveaux de risque trop variables, les situations métiers trop différentes. Certains usages relèvent d'une expérimentation locale ; d'autres engagent des données sensibles, des décisions importantes ou des interactions avec les clients. Cette diversité impose une gouvernance capable de distinguer les niveaux de risque, plutôt que d'appliquer une règle uniforme à tous les cas.



Cette organisation permet de rester proche du terrain. Elle reconnaît que les métiers sont souvent les mieux placés pour identifier les usages pertinents, les besoins réels et les contraintes opérationnelles. Mais elle soulève aussi une difficulté : comment garantir une cohérence globale lorsque les décisions sont réparties entre plusieurs entités ? Trop de centralisation peut freiner l'innovation ; trop d'autonomie peut produire des pratiques dispersées, inégalement sécurisées.

C'est là que la gouvernance devient un exercice d'équilibre. Elle ne peut pas être seulement descendante, car les usages naissent souvent au plus près des équipes. Mais elle ne peut pas non plus être entièrement laissée aux initiatives locales, car les enjeux dépassent largement le périmètre d'un service : confidentialité des données, conformité réglementaire, sécurité, transparence, responsabilité des décisions.

Certaines organisations tentent de répondre à cette complexité par des cadres hybrides, combinant obligations réglementaires et principes internes plus souples.

Cette distinction est importante. Elle montre que tous les sujets ne relèvent pas du même registre. Certains doivent être strictement encadrés, parce qu'ils touchent à la conformité, aux données personnelles ou à des risques critiques. D'autres nécessitent plutôt des principes d'usage, des lignes directrices, des mécanismes d'évaluation. La régulation ne peut donc pas être seulement juridique ; elle doit aussi devenir organisationnelle.

Le rapport met toutefois en évidence un décalage important : les attentes de régulation sont fortes, mais les dispositifs internes restent encore peu développés. Les comités ou interlocuteurs éthiques liés à l'IA demeurent minoritaires, tout comme les chartes éthiques. Autrement dit, les entreprises sont conscientes du besoin d'encadrement, mais les structures concrètes permettant de le porter ne sont pas encore généralisées.

Ce décalage est d'autant plus sensible que les usages continuent d'évoluer rapidement. La régulation ne peut donc pas être pensée comme un cadre figé, défini une fois pour toutes. Elle doit être capable de s'adapter, de se réviser, d'intégrer de nouveaux risques et de nouveaux usages.

« Il faut être dans une logique de prospective [...] accepter que les choses vont continuer à évoluer. On ne peut ni se cacher ni résister à la montée en puissance de l'IA. »

**Jean-Manuel Soussan,
Directeur général adjoint,
Groupe Bouygues,
Directeur Ressources humaines
et Responsabilité sociale**

Ce point change profondément la manière de penser l'encadrement. Réguler l'IA ne signifie pas arrêter le mouvement, ni le ralentir artificiellement. Cela signifie lui donner une forme, créer des repères, organiser les conditions de confiance. La régulation devient un processus vivant, au même titre que les usages qu'elle cherche à accompagner.

Dans cette perspective, la gouvernance de l'IA repose sur trois équilibres essentiels.

I. D'abord, un équilibre entre contrôle et ouverture. Les entreprises doivent sécuriser les usages sans décourager l'expérimentation.

II. Ensuite, un équilibre entre cadre commun et adaptation locale : certaines règles doivent être partagées par tous, mais leur application doit tenir compte des réalités métiers.

III. Enfin, un équilibre entre exigence réglementaire et appropriation humaine : un cadre n'a de valeur que s'il est compris, adopté et appliqué par les utilisateurs.

La régulation apparaît ainsi comme une infrastructure de confiance. Elle clarifie les responsabilités, limite les risques, mais permet aussi aux usages de se développer dans de meilleures conditions. Sans cadre, les pratiques restent fragiles. Sans gouvernance, les gains peuvent devenir difficiles à maîtriser. Sans règles partagées, l'IA risque de rester une somme d'initiatives plutôt qu'un levier collectif.

La régulation ne vient pas freiner la transformation. Elle lui donne une architecture



À RETENIR

I. Les usages ne peuvent plus se développer sans cadre

À mesure que l'IA s'installe dans les pratiques professionnelles, les entreprises doivent définir des règles claires pour accompagner son déploiement.

II. La gouvernance est un levier de confiance

Chartes, référents, comités ou dispositifs d'accompagnement permettent de sécuriser les usages et de répondre aux attentes des collaborateurs.

III. L'enjeu est d'articuler innovation et responsabilité

Une gouvernance efficace ne vise pas à freiner l'adoption de l'IA, mais à en favoriser un usage maîtrisé, cohérent et durable.



CHAPITRE

Une
transformation
technologique...

qui devient une
transformation
du travail





L'IA comme levier de performance opérationnelle

Au-delà des gains de productivité observés, l'IA transforme progressivement les modes d'organisation, la répartition des tâches et les conditions mêmes de l'activité professionnelle au sein des entreprises.

Derrière la diffusion rapide des outils et la multiplication des cas d'usage, un glissement s'opère progressivement : l'IA ne relève plus uniquement de l'expérimentation ou de l'initiative individuelle, elle commence à produire des effets tangibles sur les pratiques professionnelles.

Ces effets ne prennent pas nécessairement la forme de transformations spectaculaires.

Ils s'inscrivent plutôt dans le quotidien des activités, à travers une série d'améliorations ponctuelles qui, mises bout à bout, modifient progressivement la manière dont le travail est organisé et réalisé.

L'un des premiers impacts observés concerne le rapport au temps. Dans de nombreuses situations, l'IA intervient sur des tâches particulièrement consommatrices : traitement de documents, recherche d'information, synthèse, structuration de contenus.

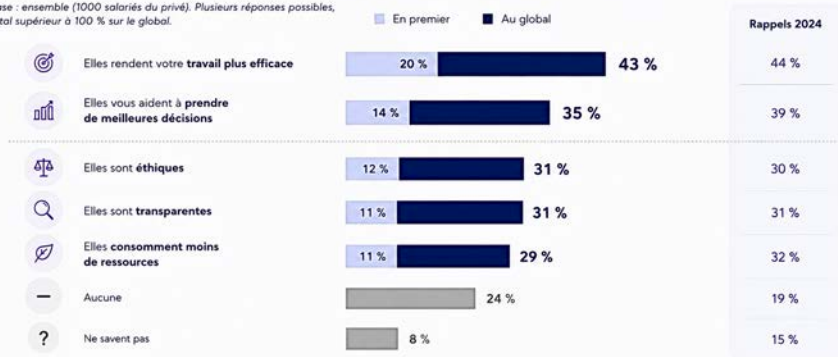
Elle ne supprime pas ces activités, mais elle en réduit significativement la durée et la charge associée.

Les données confirment cette perception. L'amélioration de la productivité figure parmi les principales motivations d'usage, souvent associée à une capacité accrue à traiter l'information plus rapidement. Mais ces gains restent, dans la majorité des cas, progressifs. Ils reposent sur une logique d'accumulation : quelques minutes gagnées sur une tâche, une étape simplifiée dans un processus, un effort réduit dans la recherche ou la structuration de l'information.

L'efficacité et l'aide à la décision demeurent les deux dimensions les plus incitatives en matière d'utilisation d'IA responsables

Quelles raisons pourraient vous inciter à utiliser des solutions d'IA responsables ?

Base : ensemble (1000 salariés du privé). Plusieurs réponses possibles, total supérieur à 100 % sur le global.



« Ce que cela change, c'est le temps et de traitement et la quantité de données analysées : cette partie du travail est raccourcie, automatisée, et cela ouvre beaucoup plus de temps pour l'analyse, la réflexion et la compréhension des résultats, afin d'apporter un conseil encore plus riche et pertinent. »

**Thaël Boost Huard, Directrice
Programme Impact /
Entreprise à Mission, KPMG**

Cette amélioration de la performance ne fait toutefois pas disparaître toutes les interrogations. À mesure que les usages se diffusent et se banalisent, de nouvelles inquiétudes émergent parmi les salariés. Celles-ci ne relèvent pas d'un rejet de la technologie, mais d'une réflexion plus mature sur ses effets à long terme.

Deux préoccupations émergent plus particulièrement : la perte progressive de certaines compétences et le risque de dépendance excessive aux outils d'intelligence artificielle. Une partie des salariés s'interroge sur les conséquences d'un recours systématique à l'IA pour la recherche d'informations, la rédaction, l'analyse ou la prise de décision. Derrière ces préoccupations se dessine une question centrale : comment bénéficier des gains apportés par l'IA tout en préservant les capacités de jugement, d'expertise et d'esprit critique qui demeurent au cœur de l'activité humaine ?



« Les impacts les plus tangibles apparaissent lorsque l'IA est intégrée au cœur des opérations : connectée aux données de l'entreprise et capable d'agir directement dans les processus métiers. »

**Julie Ravillon,
Directrice Développement durable,
Salesforce France**

Ce déplacement du temps de travail a des effets plus profonds qu'il n'y paraît. En réduisant la part des tâches répétitives ou à faible valeur ajoutée, l'IA libère de l'espace pour des activités d'interprétation, de décision ou de collaboration. Ce n'est pas tant la nature du travail qui change que son équilibre. L'attention se déplace, du traitement vers l'analyse.

« Ce que ça change, ce n'est pas seulement la vitesse, mais la manière dont le travail est structuré : l'IA prend en charge certaines étapes, ce qui permet aux équipes de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur. »

**Julie Ravillon,
Directrice Développement durable,
Salesforce France**

Dans certains cas, ces gains individuels commencent à produire des effets à une échelle plus large. L'IA est mobilisée non seulement pour assister un collaborateur, mais pour fluidifier des processus entiers, en particulier lorsqu'elle s'appuie sur des volumes importants de données ou intervient à plusieurs étapes d'une chaîne de traitement.

« On est sur des sujets où l'IA permet de traiter des volumes qui seraient impossibles à gérer manuellement, notamment dans tout ce qui est analyse de données ou traitement de documents à grande échelle. »

**Marcin Detyniecki,
Head of Research and Development
& Group Chief Data Scientist, AXA**

« Les principaux cas d'usages testés aujourd'hui améliorent la productivité des collaborateurs, avec par exemple un bot dédié pour les équipes front et back office ce qui leur permet plus d'interaction avec nos adhérents. »

**Charlotte Krieg, Directrice Innovation,
Aésio Mutuelle**

« La performance de l'IA dépend directement de la qualité des données et de leur structuration. Sans données fiables, il n'y a pas de résultats robustes. »

**Julie Ravillon,
Directrice développement durable, Salesforce
France**

Pour autant, ces gains restent encadrés par des limites importantes. L'IA ne fonctionne pas de manière autonome. Elle nécessite une supervision constante, tant pour garantir la qualité des résultats que pour en assurer la pertinence dans des contextes spécifiques.





« Il y a toujours un besoin de relecture, de validation, de contrôle humain. On ne peut pas utiliser les résultats tels quels sans s'assurer qu'ils sont corrects et adaptés au contexte. »

**Charlotte Krieg, Directrice Innovation,
Aésio Mutuelle**

Ce besoin de validation rappelle que le travail ne disparaît pas : il se transforme. Là où l'IA accélère la production, elle introduit en parallèle de nouvelles exigences de contrôle et de vigilance. L'automatisation reste donc partielle, et s'inscrit dans un cadre où l'intervention humaine demeure centrale.

Par ailleurs, les gains observés ne sont pas homogènes. Ils varient selon les métiers, les contextes d'usage et les niveaux d'appropriation. Certaines fonctions tirent déjà un bénéfice significatif de ces outils, tandis que d'autres en perçoivent encore peu les effets.

« Il y a des métiers pour lesquels l'impact est immédiat, et d'autres où c'est beaucoup plus marginal, parce que les cas d'usage sont moins évidents ou plus difficiles à mettre en œuvre. »

**Émilie Sirvent-Hien, Responsable AI Program
Manager, Orange**

Cette hétérogénéité souligne un point clé : la performance liée à l'IA ne se diffuse pas automatiquement. Elle dépend de la capacité des organisations à identifier des cas d'usage pertinents, à accompagner les équipes et à intégrer ces outils dans les processus existants.



« Imposer des solutions sans répondre à un besoin métier, c'est un échec assuré. »

Ingrid Dufour Bonami, Global Digital and Data R&D Transformation Director, Lesaffre

La performance liée à l'IA apparaît ainsi moins comme un effet automatique de la technologie que comme le résultat d'un travail d'intégration, d'adaptation et d'appropriation par les organisations elles-mêmes.

« Le véritable enjeu aujourd'hui, c'est la capacité à mesurer l'impact et le retour sur investissement des solutions déployées. »

Ingrid Dufour Bonami, Global Digital and Data R&D Transformation Director, Lesaffre

L'IA agit ainsi à la fois comme un accélérateur et comme un révélateur. Elle met en lumière les zones de friction, les tâches répétitives, les inefficacités — et propose des moyens de les réduire. Mais elle ne remplace pas le travail d'organisation nécessaire pour transformer ces améliorations en performance pérenne.

La question n'est donc plus de savoir si l'IA permet d'être plus efficace — elle le permet déjà, dans de nombreux cas. L'enjeu est désormais plus exigeant : comment passer de gains diffus, souvent individuels, à une performance collective, structurée et durable ?

C'est dans cette capacité à organiser, à prioriser et à intégrer les usages que se joue la véritable transformation. Car la performance, ici, ne tient pas seulement à la technologie. Elle dépend de ce que l'on en fait.



À RETENIR

I. L'IA génère des gains de performance concrets

Les principaux bénéfices observés concernent les gains de temps, l'amélioration de la productivité et une meilleure capacité à traiter l'information.

II. Le travail se transforme plus qu'il ne disparaît

En automatisant certaines tâches répétitives, l'IA permet aux collaborateurs de consacrer davantage de temps à l'analyse, à la décision et aux activités à plus forte valeur ajoutée.

III. De nouvelles vigilances émergent

La perte potentielle de certaines compétences et le risque de dépendance excessive à l'IA figurent parmi les principales interrogations exprimées par les utilisateurs les plus engagés.



Acculturation et formation : le point de bascule encore manquant

L'IA ne transforme pas seulement les outils de travail : elle modifie progressivement les compétences attendues, les modes de collaboration et les conditions mêmes de l'activité professionnelle.

Seuls 23 % des salariés déclarent avoir été formés à l'IA dans un cadre professionnel. Ce résultat met en évidence l'un des principaux points de fragilité de la transformation actuelle : les usages progressent plus vite que les dispositifs d'accompagnement.

Dans de nombreuses entreprises, les collaborateurs utilisent déjà ces outils au quotidien sans bénéficier d'un cadre formalisé leur permettant d'en comprendre pleinement les usages, les limites ou les risques associés.

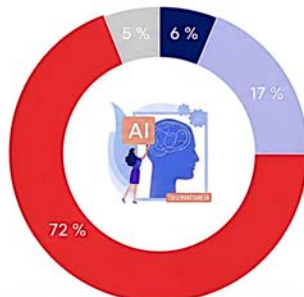
Or, l'IA ne suppose pas uniquement de savoir utiliser un outil. Elle implique également de comprendre ce que l'on peut lui confier, ce qui doit être vérifié, quelles données ne doivent pas être transmises, mais aussi les transformations qu'elle introduit progressivement dans les pratiques professionnelles.

Seul un quart des salariés du secteur privé ont reçu une formation sur l'usage responsable de l'IA, un taux qui a des **disparités** en fonction de l'usage, de **la fonction** et de **la taille d'entreprise**

Votre entreprise vous a-t-elle formé(e) à l'usage responsable de l'IA ?

Base : ensemble (1000 salariés du privé)

■ Oui, de manière approfondie ■ Oui, mais de façon sommaire ■ Non ■ Non réponse



Sous-total

« Oui »

23 %

Utilisateurs d'IA générative
(cadre professionnel)

43 %

Managers	46 %
Cadres	45 %
Île-de-France	37 %
Moins de 35 ans	31 %
Plus de 50 salariés	28 %

L'un des enseignements les plus marquants de l'étude est que la formation à un usage responsable de l'IA n'apparaît pas comme un frein à l'adoption. Bien au contraire, elle tend à l'accélérer. Les salariés formés utilisent davantage les outils, expriment un niveau de confiance plus élevé et identifient plus clairement les bénéfices comme les risques associés à leur utilisation.

Cette observation est particulièrement importante pour les entreprises. Elle montre que l'opposition souvent évoquée entre innovation et responsabilité est largement artificielle. La formation ne ralentit pas les usages ; elle contribue au contraire à les rendre plus pertinents, plus maîtrisés et plus durables. Elle apparaît ainsi comme l'un des principaux leviers permettant de concilier performance, confiance et responsabilité dans le déploiement de l'intelligence artificielle.

Dans plusieurs entreprises, la première réponse a donc consisté à créer un socle commun. Non pas pour transformer chaque salarié en expert technique, mais pour éviter que l'appropriation de l'IA repose uniquement sur des initiatives individuelles. L'enjeu est d'installer un langage partagé, des repères simples, une compréhension minimale des usages comme des limites.

« Nous avons commencé par donner à l'ensemble des collaborateurs un socle minimal de compréhension de l'IA avec une charte IA responsable. Cela a concerné les 4 300 personnes, avec des tutoriels que nous avons conçus nous-mêmes. »

**Karien Hervé, Membre du Directoire,
Groupe Hervé**

Cette logique est essentielle : elle déplace la formation d'un registre purement technique vers un registre culturel. Il ne s'agit pas seulement d'apprendre à utiliser un outil, mais de comprendre dans quel cadre il peut être utilisé. L'acculturation devient alors une condition de maîtrise. Sans elle, les usages progressent, mais de manière inégale ; certains collaborateurs gagnent rapidement en autonomie, tandis que d'autres restent à distance, faute de repères ou de confiance.

Dans les organisations les plus avancées, cette acculturation prend aussi des formes plus opérationnelles. Elle ne passe pas uniquement par des modules descendants, mais par des relais internes capables d'aider les équipes au plus près de leurs besoins quotidiens.

« Notre rôle, c'est justement d'acculturer. Nous avons accompagné et fait monter en compétence nos Activateurs IA pour qu'ils soient en capacité d'aider les collaborateurs dans la réalisation de tâches simples (comptes-rendus de réunions, résumé, reformulation...) »

**Charlotte Krieg, Directrice Innovation,
Aésio Mutuelle**

Ce type de dispositif traduit une évolution importante. La formation n'est plus pensée comme un moment isolé, mais comme un accompagnement continu. Les besoins ne sont pas toujours théoriques : ils surgissent dans l'activité, au moment où un collaborateur cherche à faire un compte rendu, à automatiser une tâche, à mieux formuler une requête ou à comprendre ce que l'outil peut réellement produire.

L'apprentissage devient alors situé, concret, directement lié au travail.

« On a formé tous les employés à l'AI par le biais d'un programme de formation obligatoire. [...] Et puis après, on a plein de programmes électifs. »

**Philippe Rambach, Chief AI Officer,
Schneider Electric**

Cette distinction entre formation obligatoire et formation élective est intéressante. Elle permet de fixer un socle commun tout en laissant chacun approfondir selon son métier, son niveau, son intérêt ou son exposition aux outils. Elle répond à une difficulté centrale : tout le monde doit comprendre les enjeux de l'IA, mais tout le monde n'a pas besoin du même niveau de maîtrise.

Le sujet dépasse donc la simple formation initiale. Il engage la capacité des entreprises à organiser une montée en compétence progressive, adaptée aux métiers et aux usages. Dans un contexte où les outils évoluent vite, l'acculturation ne peut pas être figée. Elle doit être régulièrement actualisée, enrichie, réorientée. Former une fois ne suffit pas ; il faut installer une dynamique d'apprentissage.

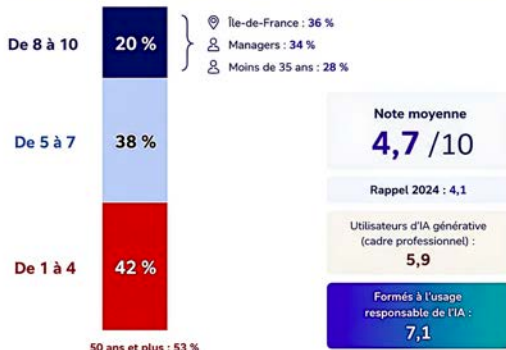
Ce manque de structuration contribue directement à la perception d'une maturité encore intermédiaire. Les salariés évaluent en moyenne à 4,7 sur 10 le niveau de maturité de leur entreprise en matière d'IA responsable. Cette note ne dit pas que rien n'existe ; elle montre plutôt que les dispositifs restent encore partiels, inégalement visibles, parfois insuffisamment reliés aux usages quotidiens.

Une perception de la mise en place des IA responsables en hausse auprès des salariés du privé, un constat qui apparaît d'autant plus fort auprès des profils acculturés à l'IA et sa dimension responsable

Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous la mise en place d'IA responsable dans votre entreprise ?

Base : ensemble (1000 salariés du privé)

0 signifiant que l'IA responsable est inexistante dans votre entreprise, 10 qu'elle est très développée.



Note moyenne en fonction de la taille d'entreprise et du secteur

TAILLE D'ENTREPRISE

Moins de 20 salariés	4,3
De 20 à 49 salariés	5,0
De 50 à 249 salariés	5,0
Plus de 250 salariés	4,8

SECTEUR D'ACTIVITÉ

Industrie	4,5
Construction / BTP	4,7
Commerce / Transport / Hébergement / Restauration	4,5
Services	5,0
Enseignement, santé humaine	4,4

La question de l'acculturation est aussi liée à celle de l'impact. Former les collaborateurs ne suffit pas si l'entreprise ne sait pas précisément ce qu'elle cherche à transformer. L'IA ne peut pas être déployée comme une promesse générale d'efficacité ; elle doit être reliée à des besoins, à des objectifs, à une valeur attendue. C'est là que la formation rejoint la stratégie.

« Comment calculer l'impact ?
Comment être convaincant, du point de vue de la direction, de se dire, il faut investir dans ces solutions d'IA, et quel est l'impact associé ? »

Ingrid Dufour Bonami,
Global Digital and Data R&D
Transformation Director, Lesaffre

Cette remarque est importante, car elle rappelle que l'acculturation ne concerne pas seulement les utilisateurs finaux. Elle concerne aussi les dirigeants, les managers, les décideurs, c'est-à-dire ceux qui doivent arbitrer, prioriser et donner du sens aux investissements. Sans vision claire de l'impact recherché, les formations risquent de rester périphériques ; avec une stratégie lisible, elles deviennent un levier d'appropriation collective.

À cela s'ajoute un enjeu plus profond : la transformation des compétences. L'IA modifie la manière de chercher, d'écrire, de décider, de produire, de contrôler. Elle ne remplace pas seulement certaines tâches ; elle change la manière dont les collaborateurs interagissent avec l'information. L'apprentissage doit donc intégrer une dimension critique : savoir formuler une demande, comprendre une réponse, vérifier une sortie, identifier un biais, protéger une donnée. Ce point est d'autant plus central que la responsabilité reste du côté de l'humain. L'outil peut suggérer, accélérer, structurer, mais il ne porte pas seul la responsabilité de l'usage. La formation doit donc intégrer cette dimension dès le départ.

« La responsabilité, c'est ce que je fais de l'information, ce que je transmets, et la manière dont j'utilise ces outils. Quoi qu'il arrive, c'est toujours le collaborateur qui reste responsable. »

**Karien Hervé, Membre du Directoire,
Groupe Hervé**

Cette responsabilité suppose une forme de maturité pratique. Elle ne peut pas être simplement déclarée dans une charte ou un règlement ; elle doit être comprise, appropriée, mise en situation.

C'est pourquoi l'acculturation devient un pilier de l'IA responsable. Sans formation, les règles restent abstraites. Sans accompagnement, les bonnes pratiques restent inégalement appliquées. Sans compréhension, la confiance peut vite se transformer en usage automatique ou en méfiance excessive.

Les freins identifiés dans le rapport confirment cette difficulté. Le manque de compétences internes apparaît comme un obstacle important au développement de l'IA, aux côtés des contraintes budgétaires, organisationnelles ou stratégiques. Mais ce manque de compétences ne renvoie pas uniquement à l'absence d'experts techniques. Il renvoie aussi à l'absence de relais, de pédagogie, de cadres partagés et de temps consacré à l'apprentissage.

À l'instar des atouts, les salariés du secteur privé peinent à identifier et hiérarchiser les freins à l'acculturation à l'IA responsable dans leur entreprise. Ils évoquent en premier le manque de compétences ou encore les coûts

Selon vous, quels sont les principaux freins à l'acculturation à l'IA responsable dans votre entreprise ?

Base : ensemble (1000 salariés du secteur privé)

Plusieurs réponses possibles, total supérieur à 100 % sur le global



L'enjeu, désormais, n'est donc plus seulement de former quelques spécialistes ou de sensibiliser ponctuellement les salariés. Il est de construire une culture commune de l'IA, capable de soutenir des usages plus homogènes, plus responsables et plus efficaces. Cette culture doit permettre à chacun de savoir quand utiliser l'IA, quand ne pas l'utiliser, comment vérifier ce qu'elle produit et comment l'intégrer utilement dans son activité.

La prochaine étape se jouera là : dans la capacité des entreprises à passer d'une appropriation individuelle à une compétence collective.

Tant que l'acculturation restera partielle, l'IA continuera de produire des écarts importants entre les collaborateurs, les métiers et les organisations. À l'inverse, lorsqu'elle sera mieux partagée, elle pourra devenir autre chose qu'un ensemble d'outils disponibles : un véritable levier de transformation maîtrisée.



À RETENIR

I. Les usages progressent plus vite que l'accompagnement

L'adoption de l'IA est désormais largement engagée, mais les dispositifs de formation et d'acculturation restent encore insuffisamment développés.

II. La formation renforce l'usage autant que la responsabilité

Les salariés formés utilisent davantage l'IA, ont davantage confiance dans les outils et identifient plus clairement les bénéfices comme les risques associés à leur utilisation.

III. L'acculturation est un levier stratégique de transformation

Former les collaborateurs ne freine pas l'adoption de l'IA : cela permet au contraire de développer des usages plus maîtrisés, plus pertinents et plus durables.

N

CHAPITRE

Le jeu des
temporalités :

comment l'IA
déplace la
valeur du
travail





Le jeu des temporalités : comment l'IA déplace la valeur du travail

L'un des principaux défis liés à l'IA tient au décalage entre la vitesse des transformations technologiques et la capacité des organisations à construire des repères durables pour anticiper et accompagner ces évolutions.

Ce qui se joue aujourd'hui autour de l'intelligence artificielle ne relève pas uniquement d'une évolution technologique, ni même d'une simple transformation des pratiques professionnelles. Il s'agit d'un mouvement plus profond, moins immédiatement visible, mais déjà à l'œuvre dans de nombreuses organisations : une recomposition progressive des équilibres entre humains, outils et systèmes, qui redéfinit en filigrane la manière dont le travail est conçu, organisé et exécuté.

Cette transformation n'est ni brutale ni uniforme. Elle s'opère par ajustements successifs, par déplacements discrets, parfois à la marge des structures formelles, mais avec des effets cumulés qui finissent par en modifier la logique d'ensemble.

Dans les faits, ce basculement se manifeste d'abord à l'échelle des activités quotidiennes. Les tâches ne disparaissent pas nécessairement ; elles se transforment, se recomposent, se redistribuent. Ce qui relevait hier d'un effort analytique ou rédactionnel peut désormais être partiellement automatisé. Ce qui demandait du temps devient plus rapide. Mais ce gain apparent masque une évolution plus structurante : la valeur du travail se déplace.

Elle ne réside plus uniquement dans la production, mais dans la capacité à orienter, à interpréter, à valider. Le rôle du collaborateur évolue ainsi vers une position d'arbitrage et de supervision, où l'interaction avec les systèmes d'IA devient une composante intégrée de l'activité.

« L'IA prend en charge les tâches répétitives, tandis que les collaborateurs se concentrent sur les décisions les plus complexes, celles à plus forte valeur ajoutée, qui nécessitent aussi de l'intelligence émotionnelle et une sensibilité propres à l'humain. »

**Julie Ravillon,
Directrice développement durable,
Salesforce France**

Ce déplacement du centre de gravité du travail vers des activités plus qualitatives transforme également la manière dont les processus sont pensés. L'IA n'est plus mobilisée uniquement pour assister ponctuellement un utilisateur ; elle s'insère dans des enchaînements d'actions, parfois continus, où elle produit, transmet et alimente des décisions. Dans certains cas, elle devient capable de traiter une séquence complète, depuis l'analyse d'une demande jusqu'à sa résolution, en interaction avec d'autres systèmes.

« On voit émerger des agents capables de traiter une demande de bout en bout, de la compréhension jusqu'à l'exécution, avec des gains significatifs sur les délais et la qualité de service. »

**Julie Ravillon,
Directrice développement durable,
Salesforce France**

Ce type d'évolution introduit une forme nouvelle d'organisation du travail, dans laquelle les frontières entre tâches humaines et automatisées deviennent plus poreuses. L'IA n'est plus seulement un outil ; elle devient un composant actif du système de production, participant à la réalisation des activités au même titre que les collaborateurs. Cette hybridation progressive des processus marque un tournant : elle transforme non seulement les modes opératoires, mais aussi la manière dont la performance est conçue et pilotée.

Dans ce contexte, la question des compétences prend une dimension centrale. L'enjeu ne se limite pas à apprendre à utiliser de nouveaux outils, mais à développer une capacité plus large à comprendre, questionner et encadrer les systèmes d'IA. Les collaborateurs doivent être en mesure d'évaluer la pertinence des résultats, d'identifier les biais potentiels, de contextualiser les informations produites.

Cette exigence implique une évolution des profils, mais aussi des parcours professionnels.

« Pour un job d'aujourd'hui, on déploie certaines compétences, hard et soft ; on analyse comment l'IA aura un impact sur ce métier ; et donc, quel sera le profil des collaborateurs de demain. »

**Thaël Boost Huard, Directrice
Programme Impact /
Entreprise à Mission, KPMG**

Cette projection souligne un point essentiel : la transformation des métiers ne se joue pas uniquement dans les outils, mais dans la capacité des organisations à anticiper les évolutions de leurs besoins en compétences. Elle implique de repenser les logiques de formation, mais aussi les modes de recrutement, d'évaluation et de mobilité interne.

Pour autant, cette transformation ne part pas de zéro. Dans certains secteurs, l'intelligence artificielle est présente depuis plusieurs années, sous des formes parfois moins visibles mais déjà structurantes. Les logiques de prédiction, d'automatisation ou d'optimisation ont progressivement préparé le terrain à une intégration plus large.

« Il faut voir que ça fait presque 20 ans qu'on déploie de l'IA [...] il y en a dans les parcours clients, dans le tri d'email, dans la détection de fraude. »

**Aldrick Zappellini, Chief Data & AI
Officer Groupe, Crédit Agricole**

Ce qui distingue la phase actuelle, ce n'est donc pas tant l'existence de l'IA que sa généralisation et sa visibilité. L'IA générative, en particulier, joue un rôle d'accélérateur, en rendant ces technologies accessibles à un public beaucoup plus large, et en facilitant leur intégration dans des usages quotidiens.

« Il y a un usage qui se développe par projet, avec des cas d'usage très concrets dans la relation client, le marketing ou l'efficacité opérationnelle. »

**Émilie Sirvent-Hien, Responsable AI
Program Manager, Orange**

Cette extension transforme la place de l'IA dans l'entreprise. Elle ne se limite plus à des expertises spécialisées ou à des fonctions techniques ; elle devient un élément transversal, présent dans l'ensemble des activités. Ce passage d'une IA localisée à une IA diffusée constitue une étape clé dans la transformation des organisations.

Mais au-delà de cette diffusion, une autre évolution se dessine : celle d'une intégration plus profonde, dans laquelle l'IA ne se contente plus d'intervenir dans les processus existants, mais contribue à les redéfinir. Les systèmes deviennent plus interconnectés, plus autonomes, capables de s'adapter en temps réel à des situations complexes. Cette dynamique ouvre des perspectives importantes, mais elle soulève également des questions sur les équilibres futurs entre automatisation et intervention humaine.

« Dans la majorité des cas, l'IA permet surtout de gagner 5, 10 ou 15 % sur certaines tâches. Elle ne remplace pas les personnes, elle optimise le temps et le travail, mais on n'est pas du tout dans un remplacement massif des emplois. »

Jean-Manuel Soussan,
Directeur général adjoint,
Groupe Bouygues,
Directeur Ressources humaines et
Responsabilité sociale

Cette perspective invite à dépasser une lecture uniquement immédiate des effets de l'IA. Si les impacts actuels apparaissent principalement incrémentaux, les transformations à venir pourraient être plus profondes, en particulier dans certains secteurs ou certaines fonctions. La question n'est donc pas seulement de mesurer les effets présents, mais d'anticiper les trajectoires possibles.

À ce stade, les organisations se situent encore dans une phase intermédiaire. Les usages se développent, les processus évoluent, les compétences s'adaptent, mais l'ensemble reste en construction. Les entreprises avancent par expérimentations successives, en cherchant à trouver un équilibre entre innovation, performance et maîtrise des risques.

Ce qui apparaît toutefois de manière de plus en plus nette, c'est que l'intelligence artificielle ne constitue pas un simple levier d'optimisation. Elle agit comme un catalyseur de transformation, qui interroge en profondeur la manière dont le travail est structuré, réparti et valorisé.

Dans cette perspective, la question n'est plus seulement celle de l'adoption de l'IA, mais celle de son intégration dans une vision d'ensemble. Il ne s'agit plus d'ajouter de nouveaux outils, mais de repenser les organisations à partir des possibilités qu'ils offrent. C'est dans cette capacité à articuler technologie, compétences et modes de fonctionnement que se jouera, à moyen terme, la transformation réelle des entreprises.



À RETENIR

I. L'IA impose de concilier temps court et temps long

Les entreprises doivent répondre à la progression rapide des usages tout en construisant une vision durable de leur transformation.

II. Les choix d'aujourd'hui façonnent les capacités de demain

Les décisions prises en matière de gouvernance, de formation et d'accompagnement auront un impact durable sur l'appropriation future de l'IA.

III. L'enjeu dépasse la seule question technologique

L'adoption de l'IA engage des transformations plus profondes touchant aux compétences, à l'organisation du travail et à la culture des entreprises.





www.impact-ai.fr



Impact AI fédère un écosystème unique de plus de 100 organisations qui font avancer, ensemble, une IA de confiance, utile et au service de l'humain.

Pour accompagner sa diffusion à grande échelle, Impact AI propose une offre de formation modulaire, concrète et rapidement déployable au sein des équipes. Son socle, le pack Cafés de l'IA responsable (CIAR), réunit 3 parcours et 15 modules clés en main pour sensibiliser, structurer les réflexes et passer à l'action sur les sujets les plus stratégiques : gouvernance et chartes éthiques, maîtrise responsable de l'IA générative, biais algorithmiques, cybersécurité, désinformation ou encore idéation autour de cas d'usage métiers.

En complément de ce pack, nous concevons également des formats sur mesure, adaptés à vos priorités, à votre contexte et à votre niveau de maturité. L'objectif : donner à vos collaborateurs des repères communs, des outils pédagogiques activables et des méthodes directement applicables pour faire de l'IA un levier à la fois performant, maîtrisé et responsable.



Contact

Roxana Rugina

Directrice Exécutive



+33 769 340 015



roxana@impact-ai.fr



Découvrez nos ressources et nos travaux sur

impact-ai.fr →



Suivez Impact AI sur LinkedIn →

Accédez à nos publications, événements et ressources exclusives.