NOVEMBRE 2026

IA : beaucoup d'usages, peu de valeur. Pourquoi ?

Huit répondants sur dix à l'enquête mondiale de McKinsey disent que l'IA a amélioré leur productivité personnelle, mais 37 % seulement lui attribuent un effet, même partiel, sur le résultat d'exploitation de leur organisation[1]. Ce paradoxe se vit chaque jour dans nos organisations : des salariés qui utilisent l'IA sans le dire ; des managers qui expérimentent sans passer en déploiement ; des DSI ou des Directions métiers qui s'emparent du sujet chacune de leur côté ; des Comités de Direction qui perçoivent plus les risques que la valeur générée par l'IA.
Dans le même temps, les usages s'accélèrent et les organisations peinent à structurer leur démarche IA, voire ralentissent. Tant que ces deux forces s'opposent, rien ne bouge : les risques augmentent et les bénéfices individuels de l'IA ne ruissellent ni sur le collectif ni sur l'entreprise. Alors, comment avancer ?

> *L'enjeu économique de l'IA réside désormais moins dans son adoption que dans « sa capacité à transformer durablement l'organisation et la performance des entreprises ».* — Banque de France, septembre 2026[2]

Il y a moins de quatre ans, l'intelligence artificielle générative, ces outils qui rédigent, résument, traduisent ou produisent des images à partir d'une simple consigne écrite, était inconnue du grand public. Elle est aujourd'hui sur les écrans de la plupart des bureaux. Un compte rendu à rédiger, un courriel délicat à reformuler, un long rapport à résumer : **le réflexe s'est installé chez les salariés avant que l'entreprise n'ait eu le temps de l'intégrer à ses processus, à ses règles et à ses priorités.**

Le constat tient en une phrase : **l'IA est entrée dans l'entreprise par les salariés, bien avant d'y entrer par la stratégie. C'est une chance !** Les organisations ne savent pas encore ce que l'IA leur (r)apportera, mais la plupart savent qu'elles ne peuvent pas regarder passer le train : 58 % des

[1] McKinsey, « The state of AI in 2026 », août 2026.
[2] Banque de France, Bulletin n° 266/1, sept. 2026.

dirigeants de PME et d'ETI jugent l'IA importante pour la pérennité de leur entreprise[3]. Quels que soient leur taille et leur secteur, c'est sans doute le chantier de transformation de la décennie, à une condition : **en faire un projet d'entreprise**, et non l'affaire de la seule DSI, d'une Direction métier ou du seul Comité de Direction.

Pour éclairer ce chantier, nous avons mené au sein du cabinet Breasy (conseil en organisation) un travail d'analyse, avec le concours de l'IA, des principales enquêtes publiées en 2025 et 2026 auprès des salariés, des dirigeants et des agents publics, en France et à l'international : Banque de France, Insee, McKinsey, Boston Consulting Group, FTI Consulting, PwC, Apec, Bpifrance, instituts de sondage. Leurs chiffres ne se comparent pas toujours terme à terme, mais ils racontent tous la même histoire, dans les entreprises comme dans les services publics.

Deux mouvements en tension au sein des organisations

Côté salariés, l'usage accélère. Selon les enquêtes et leur périmètre, la part de salariés qui utilisent l'IA va de **47 % de l'ensemble des salariés du privé[4] à 73 % des salariés du privé hors ouvriers**[5]. Les enquêtes convergent vers **une progression d'une dizaine de points en un an**[6]. Environ un salarié sur quatre s'en sert chaque semaine, près d'un sur dix presque chaque jour[7]. **L'IA n'est plus une curiosité : pour beaucoup, elle est devenue une habitude de travail.**

Côté entreprises, l'élan a du mal à prendre. Au cours des douze derniers mois, **53 % des grandes entreprises françaises ont ralenti, mis en pause ou retiré un déploiement d'IA** qu'elles avaient prévu, en raison de préoccupations liées à leur réputation, à la réglementation ou à la confiance[8]. FTI Consulting, auteur de l'étude, va plus loin : en France comme en Allemagne, il y a « peu de ralentissement à proprement parler, parce que l'élan n'a jamais vraiment pris » ; **trois entreprises sur quatre y avancent prudemment, une sur cinq seulement avance vite**. Les petites entreprises sont encore plus en retrait. En 2025, **15 % des entreprises de 10 à 49 salariés utilisaient au moins une technologie d'IA,** contre 58 % des entreprises de 250 salariés ou plus[9]. Ce retard tient aussi à un manque de méthode : 43 % seulement des dirigeants de PME et d'ETI ont défini une stratégie IA, selon Bpifrance.

Pendant que les entreprises avancent à pas feutrés, par nécessité ou par prudence, les salariés continuent d'intensifier leurs usages sans avoir de cadre clairement établi.

[3] Bpifrance Le Lab, « L'IA dans les PME et ETI françaises », juin 2025.
[4] Viavoice pour Impact AI, KPMG et Bouygues, Observatoire de l'IA responsable, juin 2026.
[5] Greenworking / Ipsos BVA, Observatoire de l'IA au travail, sept. 2026.
[6] Greenworking ; Julhiet Sterwen / Ifop, Baromètre Phygital Workplace, avr. 2026.
[7] Viavoice ; ADP Research, People at Work 2026, juin 2026.
[8] FTI Consulting, « AI's Second Act », oct. 2026.
[9] Insee, Insee Première n° 2120, juil. 2026.

Des salariés qui avancent, mais seuls et dans l'ombre

Si 73 % des salariés du privé hors ouvriers utilisent l'IA, 45 % seulement déclarent que leur entreprise l'a déployée, selon l'enquête Greenworking. L'écart est net, et il se retrouve dans les organisations publiques. Selon un baromètre Ifop, 70 % des agents déclarent utiliser l'IA dans leur contexte professionnel, alors que seules 6 % des organisations publiques sont au stade d'un déploiement vraiment avancé[10].

Les salariés sont de plus en plus nombreux à utiliser l'IA. Si les niveaux d'usage varient selon leur complexité, la pratique de l'IA demeure le plus souvent clandestine.

Parmi les usages professionnels de l'IA, on trouve **en premier lieu l'assistant de texte** : 53 % des salariés interrogés par Greenworking déclarent s'en servir pour rédiger ou corriger, 47 % pour rechercher une information, 43 % pour traduire et synthétiser. Le salarié donne une consigne et relit le résultat. C'est l'IA du courriel délicat, du compte rendu et du rapport trop long : **un usage ponctuel et unitaire**, qui a porté l'essentiel de la progression des pratiques de l'IA de ces dernières années, **sans changer la nature du travail.** C'est l'IA coup de pouce.

Un cran au-dessus, l'IA devient **un partenaire de réflexion** : **parmi les cadres qui l'utilisent chaque semaine, 77 % s'en servent pour chercher des idées et 73 % pour obtenir une analyse ou une aide à la décision[11].** Le salarié reste l'auteur : l'IA propose un premier jet, contredit, structure, compare… Cet usage reste le plus souvent réservé à ceux qui disposent du temps, de l'autonomie et de l'aisance numérique nécessaires : en priorité les dirigeants et les managers.

Plus loin encore, l'IA agentique enchaîne seule plusieurs tâches : on lui fixe un objectif, elle consulte des outils, agit dans la messagerie ou les fichiers, puis revient avec un résultat. Selon Greenworking, seuls **18 % des salariés ont déjà utilisé un agent dans un cadre professionnel**, mais les salariés formés par leur entreprise sont presque deux fois plus nombreux que l'ensemble des utilisateurs à en avoir créé un (33 % contre 17 %)[12].

Le salarié passe alors du rôle d'auteur à celui de superviseur, et le risque change de nature : une instruction mal formulée ou des données instables ne produisent plus une mauvaise réponse, mais une mauvaise action. L'organisation doit donc décider non seulement des données qu'elle confie à l'IA, mais aussi de ce qu'un agent peut consulter, modifier, envoyer ou supprimer en son nom, et pouvoir retracer après coup qui a demandé quoi. **C'est là que l'IA commence vraiment à redessiner les processus et les responsabilités et à transformer la façon de produire, de vendre ou de servir le client.**

Mois après mois, les salariés progressent : les réticents s'y essaient, les curieux deviennent des pionniers. **Comment ? Seuls, le plus souvent**. 47 % des actifs n'ont aucun outil d'IA fourni par leur organisation, 34 % seulement des salariés des grandes entreprises disposent de règles

[10] Ifop pour Acteurs publics Solutions et Microsoft, Baromètre IA & Services publics, juin 2026.
[11] Apec, « Les cadres et l'IA – 2026 », mai 2026.
[12] Odoxa pour Saegus, Observatoire des nouveaux usages, mai 2026.

d'usage formalisées, et 70 % des utilisateurs ont appris seuls[13]. Faute de mieux, ils importent au travail ce qu'ils ont appris chez eux.

Le vide se comble de lui-même ! L'IA de l'ombre (shadow AI), c'est-à-dire l'usage au travail d'outils que l'entreprise n'a ni fournis ni autorisés, est devenue la norme : **deux utilisateurs de l'IA sur trois se servent d'outils que leur entreprise ne leur fournit pas**[14]. Même lorsqu'un outil officiel existe, plus de 60 % des utilisateurs interrogés par Greenworking ne passent pas systématiquement par lui. Rien de malveillant : ils cherchent simplement à gagner du temps et à mieux faire leur travail. Dans une enquête de l'État, **55 % des agents publics utilisateurs d'IA disent le faire en dehors du cadre formel**, et 31 % seulement déclarent avoir été formés par leur employeur[15]. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que, selon les vagues d'un même baromètre, près de la moitié à deux tiers des utilisateurs français reconnaissent avoir déjà caché leur usage de l'IA au travail[16].

Pour l'entreprise, le coût est double : des risques qu'elle ne voit pas (données qui sortent, erreurs impossibles à tracer) et une valeur qu'elle ne peut pas capter, puisque les gains restent invisibles.

En France, selon l'enquête Cegid, les salariés de bureau déclarent gagner environ trois heures par semaine grâce à l'IA. 20 % seulement des utilisateurs réguliers français économisent au moins une journée par semaine, contre 42 % en moyenne dans les quatorze pays étudiés par le Boston Consulting Group : les salariés français sont deux fois moins nombreux que la moyenne à dégager un tel gain, ce qui place la France au dernier rang[17]. Faibles gains avérés ou gains passés sous silence ? Ces deux explications coexistent ; **le manque de méthode limite les gains et l'environnement culturel pousse au silence.**

Trois raisons expliquent ce silence. **La première tient au temps gagné :** dans le monde, selon le BCG, 66 % des salariés non managers qui utilisent régulièrement l'IA reçoivent peu ou pas de consignes sur l'usage du temps gagné ; et parmi ceux qui cachent leur usage, près d'un sur trois le fait par peur de suppressions de postes[18]. **La deuxième tient au regard des autres :** en France, 12 % seulement des utilisateurs d'IA disent être valorisés lorsqu'ils réinventent leur travail avec elle, et 43 % jugent plus sûr de s'en tenir à leurs objectifs opérationnels actuels[19]. Une série d'expériences de l'université Duke, menées auprès de plus de 4 400 participants, a montré que les personnes aidées par l'IA sont jugées plus paresseuses et moins compétentes que celles qui reçoivent une aide équivalente d'une autre source[20]. **La troisième tient à l'inquiétude du remplacement :** 51 % des salariés de bureau français se disent inquiets ou méfiants face à l'IA (6

[13] Kantar pour Master the Monster, juin 2026 (47 % et 70 %) ; Julhiet Sterwen / Ifop (34 %).
[14] Cegid / OpinionWay, « Le moment de vérité de l'IA en entreprise », sept. 2026.
[15] « Enquête agents sur l'arrivée de l'IA au travail », modernisation.gouv.fr, avr. 2026.
[16] Workday, baromètre AI@Work, sept. et oct. 2026 (66,8 % puis 46,2 % ; étude d'éditeur).
[17] BCG, « AI at Work 2026 », juin 2026.
[18] Ivanti, Technology at Work Report 2025, mai 2025 (étude d'éditeur).
[19] Microsoft, Work Trend Index 2026, mai 2026 (étude d'éditeur).
[20] Université Duke, « Evidence of a social evaluation penalty for using AI », PNAS, mai 2025.

points de plus qu'en 2025), même si 10 % seulement craignent fortement d'être remplacés[21]. **Dans ce contexte, se taire est un choix rationnel face à l'inconnu** des conséquences du temps gagné par l'IA pour soi et ses collègues.

Des entreprises qui temporisent face aux risques de l'IA et à ses bénéfices encore incertains

Que ferons-nous du temps gagné ? C'est la première question qu'une organisation doit se poser. Traiter plus de dossiers, mieux servir les clients, réduire les délais, innover, former, ou réduire les effectifs : la réponse change tout, pour la performance comme pour la confiance des équipes. Tant que la règle n'est pas posée, chacun garde ses gains pour lui. Le secteur public commence à trancher : le projet d'accord-cadre négocié dans la fonction publique demande que les gains soient « prioritairement » réinvestis dans le service public, les conditions de travail et les compétences[22]. Dans le privé, la question reste le plus souvent sans réponse.

Selon la Banque de France, parmi les entreprises qui utilisent ou prévoient d'utiliser l'IA, **six sur dix anticipent un effet positif sur leur productivité d'ici trois ans. Sur l'emploi, l'effet constaté reste faible à ce jour, mais une entreprise sur cinq anticipe une baisse de ses effectifs** sur la même période. Dans l'enquête mondiale de McKinsey, 39 % des entreprises s'attendent à une baisse des effectifs de leur organisation liée à l'IA dans l'année ; un an plus tôt, ils étaient 32 % à l'anticiper, mais 14 % seulement en ont effectivement constaté une.

Les gains, eux, restent modestes. En France, selon la Banque de France, **31 % seulement des entreprises qui utilisent l'IA générative en constatent un gain de productivité**. Dans le monde, **56 % des dirigeants n'ont constaté ni hausse de leur chiffre d'affaires ni baisse de leurs coûts grâce à l'IA[23],** et, selon McKinsey, la part des répondants qui attribuent à l'IA un effet sur le résultat de leur organisation (37 %) n'a pas bougé en un an.

Le temps gagné par un salarié ne devient pas automatiquement un gain pour l'organisation : il ne le devient que s'il est réinvesti et, tant qu'il reste caché, il ne peut être ni mesuré ni démultiplié. La Banque de France fait la même hypothèse : ce qui compte n'est pas tant l'adoption de l'IA que son degré d'intégration aux processus.

Résultat, selon l'étude de FTI Consulting déjà citée, **53 % des grandes entreprises françaises ont ralenti, mis en pause ou retiré un déploiement d'IA** qu'elles avaient prévu au cours des douze derniers mois. Pourquoi les entreprises freinent-elles ? Parce qu'elles ne savent pas encore quoi faire de l'IA, ni comment passer à l'échelle. **Selon la Banque de France, le manque de cas d'usage est le premier frein cité (38 %).** Chez celles qui l'utilisent déjà, **les compétences arrivent même en tête (33 %, contre 29 % pour le manque de cas d'usage)**, devant la réglementation

[21] Cegid / OpinionWay (51 %) ; ADP Research (10 %).
[22] Localtis, 14 sept. 2026. Accord non signé début novembre 2026 : Acteurs publics, 3 nov. 2026.
[23] PwC, 29th Global CEO Survey, janv. 2026.

(27 %), la fiabilité des résultats (24 %) et le coût (17 %). **La formation est au cœur de la réponse, comme de la gestion des risques ; pourtant, peu d'entreprises y consacrent de vrais moyens[24].**

En moyenne, selon Viavoice, **moins d'un salarié du privé sur quatre (23 %) déclare avoir été formé à un usage responsable de l'IA,** mais ce chiffre varie fortement selon le type d'entreprise et le poste occupé. Dans les grandes entreprises françaises, selon Julhiet Sterwen et l'Ifop, 75 % des managers ont été formés aux outils d'IA, contre 37 % des collaborateurs. Dans le secteur public, rappelons-le, **31 % seulement des agents déjà exposés à l'IA ont été formés par leur employeur.** Or, la formation pèse directement sur les usages de l'IA : leur fréquence, leur niveau et le respect des bonnes pratiques. **Chez les salariés formés, l'usage de l'IA générative atteint 90 %, contre 47 % en moyenne,** selon Viavoice.

Dans le monde, 66 % des salariés disent utiliser les résultats de l'IA sans en vérifier l'exactitude, et 56 % avoir déjà commis des erreurs à cause d'elle[25]. **En matière de risques, les décideurs français interrogés par FTI redoutent d'abord des résultats d'IA erronés (64 %), puis les atteintes à la sécurité des données (58 %) et le manque de compétences ou de gouvernance (57 %).** Pour autant, selon l'Apec, seules 27 % des ETI et des grandes entreprises ont mis en place une charte ou des bonnes pratiques d'usage.

Faute de garanties, ni sur les gains de l'IA, ni sur la maîtrise des risques liés à son usage, les dirigeants temporisent et contrôlent le déploiement de leurs projets. En France, selon FTI, 34 % des grandes entreprises privilégient une approche fondée sur la confiance et le contrôle plutôt que sur la vitesse, la proportion la plus élevée des sept pays étudiés.

Une nouvelle approche pour déployer l'IA en entreprise

> *L'objectif n'est plus de faire adopter l'IA : ceux qui en ont besoin l'utilisent déjà. Il est de transformer des usages individuels, cachés et dispersés en gains visibles, mesurables et partagés, avec une IA intégrée aux processus et à des façons de travailler repensées.*

Les organisations qui tirent déjà un résultat de l'IA confirment cette approche. Parmi les 6 % de « high performers » identifiés par McKinsey (les organisations dont les répondants attribuent à l'IA au moins 5 % de leur résultat d'exploitation), **74 % ont redessiné en profondeur des processus de travail, contre un quart des autres.** Par ailleurs, leurs dirigeants portent le sujet et **montrent l'exemple** deux fois plus souvent (65 % contre 32 %). Ils sont deux fois plus nombreux

[24] Cegid / OpinionWay (63 % des salariés de bureau sans formation) ; FTI Consulting, 20 oct. 2026 (26 % des grandes entreprises françaises forment leurs salariés à l'IA, dernier rang sur sept pays).
[25] KPMG et université de Melbourne, « Trust, attitudes and use of AI », 2025.

à avoir défini comment **mesurer l'impact** (39 % contre 18 %), et plus nombreux à avoir décidé à quel moment un **humain doit valider** ce que produit l'IA (41 % contre 26 %).

Ces high performers sont aussi 2,5 fois plus nombreux que les autres à avoir **structuré leurs données pour les rendre exploitables** par l'IA (35 % contre 14 %). C'est un point essentiel des démarches IA à ne pas sous-estimer, tant la tâche peut être fastidieuse.

Les projets autour de l'IA renvoient également à la conduite de projets de transformation, avec leur lot d'exigences : une gouvernance du Comité de Direction avec toutes les parties prenantes de l'entreprise ; un projet IA en lien avec la stratégie d'entreprise ; un pilote expert des démarches de transformation (plus qu'expert en IA) ; des managers de proximité associés aux groupes de travail (un maillon décisif) ; des outils performants ; la formation de tous les salariés ; l'intégration des réglementations (AI Act pour la formation, Code du travail pour la consultation du CSE, RGPD pour les données)[26].

La grande singularité des projets IA porte sur la définition et le travail des cas d'usage. L'enjeu est d'importance, car les gains pour l'organisation se dessinent dans cette réflexion. Pour garantir la qualité du travail sur les cas d'usage, **chez Breasy, nous avons conçu le modèle DAC.** Ce modèle invite les parties prenantes à réfléchir à trois façons d'utiliser l'IA (Déléguer, Augmenter, Créer) appliquées à trois niveaux (la personne, l'équipe, l'organisation).

- **Déléguer**, c'est confier à l'IA une tâche qu'un salarié réalisait, dès lors que son automatisation est possible (les mêmes données d'entrée pour le même résultat attendu), tout en gardant la capacité de contrôler le résultat. Le processus « artisanal » doit être stabilisé avant d'être automatisé, sans quoi ses défauts seront eux aussi systématisés. Le gain recherché est double : un risque d'erreur fortement réduit dans un environnement stable, et un gain de productivité et d'efficience. Confier à l'IA un reporting quotidien, des comptes rendus de réunion, une veille concurrentielle ou l'analyse d'un agenda relève de cet usage.
- **Augmenter**, c'est recourir à l'IA comme à un copilote qui propose, synthétise, analyse, complète, restructure, relit, contredit. Le salarié la briefe en amont, avance par itérations avec esprit critique et retravaille le résultat en aval. Le gain est là aussi double : un résultat de meilleure qualité, sur le fond comme sur la forme, obtenu en moins de temps, à condition que le salarié maîtrise à la fois l'IA et son métier, et qu'il joue pleinement son rôle. Préparer des réponses aux courriels, rédiger des rapports et des notes de synthèse, préparer des entretiens et des réunions, écrire un cahier des charges ou une offre : autant d'exemples de cet usage.
- **Créer**, c'est recourir à l'IA pour produire ce que l'on ne pourrait pas faire sans elle, faute de temps, de moyens ou de compétences. La puissance de l'IA est mise au service des besoins clients à satisfaire, des processus internes à simplifier, des problèmes récurrents

[26] Règlement (UE) 2024/1689 (AI Act), art. 4, modifié par le règlement (UE) 2026/1744 (obligation de moyens depuis le 27 juill. 2026) ; Code du travail, art. L. 2312-8 ; RGPD.

à résoudre… On vise la création de valeur et l'innovation : analyser cinq ans de données clients, créer un chatbot efficace ou un service de coaching en ligne illustrent cet usage.

Si les cas d'usage individuels de délégation et d'augmentation viennent facilement à l'esprit des salariés, le vrai travail de l'entreprise consiste à **aller chercher les cas d'usage collectifs et organisationnels, dans les trois usages, et plus particulièrement du côté de la création**. L'étude de McKinsey va dans ce sens : si environ 80 % des organisations recherchent des gains d'efficacité, 74 % des high performers visent aussi la croissance (contre 47 % des autres), et 65 % l'innovation (contre 49 %).

Quand l'IA ne sert qu'à faire la même chose à moins cher, elle reste enfermée dans le processus existant ; quand elle sert à créer, elle oblige à repenser la façon de travailler.

Quoi qu'il en soit, cette démarche à un coût de plus en plus important pour les organisations, car il dépasse largement le coût des licences : il faut y ajouter la cybersécurité, la conduite du changement, la formation et la gouvernance, un coût d'usage facturé au volume, la dépendance au fournisseur. **Organisationnel autant que technologique, ce coût se paie que l'on crée de la valeur ou non.**

Comment avancer sur ce sujet ?

Forts de notre expérience du pilotage de projets de transformation et de l'IA, nous proposons une démarche structurée et agile, en quatre étapes, qui organise ces leviers et fait de ces usages épars une source de valeur pour l'entreprise.

1. **Mettre en place une gouvernance de l'IA.** Le Comex ou le Codir fixe le cap de l'entreprise en matière d'IA et arbitre les déploiements. Un comité IA rassemble les représentants des parties prenantes : Direction Générale, Direction juridique, DSI, Direction financière, ressources humaines, managers et salariés utilisateurs, représentants du personnel. Il valide la démarche et arbitre chaque mois les cas d'usage à poursuivre, à redéfinir, à arrêter ou à déployer. Un chef de programme rattaché à la Direction générale pilote l'ensemble, et des chefs de projet sont désignés pour conduire le travail sur les cas d'usage.
2. **Définir une ambition et faire un état des lieux.** Une feuille de route IA coconstruite formalise le cap, les orientations, les bénéfices attendus à 12, 18, 24 mois et les engagements sur la gestion des gains de productivité attendus. L'état des lieux recense les usages actuels de l'IA, cachés ou non, par métier et en transverse ; il priorise les outils disponibles, les projets d'acquisition (potentiels, coût, hébergement des données, souveraineté, désengagement…) et il diagnostique les données existantes et leur qualité (CRM, SIRH…). Les usages sont cadrés : chartes (niveau de contrôle des salariés sur l'outil notamment), pratiques à risque et pratiques interdites.

3. **Acculturer l'entreprise à l'IA et travailler les cas d'usage.** L'ensemble des salariés est concerné : sensibilisation générale, formations ciblées, partages d'expérience, transmission entre pairs, travail sur les cas d'usage en petits groupes métiers. Les cas d'usage à expérimenter sont définis à l'aide du modèle DAC de Breasy, puis présentés au comité IA. Ce travail se mène en mode agile par itérations et mise en route de nouveaux cas d'usage au fil des semaines.
4. **Déployer et intégrer les solutions, transformer l'organisation du travail.** Les cas d'usage retenus sont prototypés, avec l'écriture des nouveaux processus et l'évolution des fiches de poste. Les coûts et les gains réels sont mesurés, puis mis en regard dans un bilan coûts-bénéfices complété d'une analyse SWOT. Le Comex ou le Codir décide alors de lancer ou non le déploiement (go / no go), qui est ensuite piloté, suivi et évalué jusqu'à son intégration finale.

Et dans votre organisation, où en êtes-vous ?

L'IA ne créera pas de valeur parce qu'elle est adoptée, mais parce qu'elle est organisée. Dans votre organisation, des salariés ont très probablement déjà pris de l'avance. La vraie question n'est donc plus de savoir si l'IA est entrée chez vous, mais ce qui s'y passe déjà et ce que vous voulez en faire. Voici quelques questions pour entrer dans le sujet :

- Savez-vous quels outils d'IA vos équipes utilisent réellement, et avec quelles données ?
- Vos managers savent-ils quoi répondre quand un collaborateur leur dit qu'il gagne deux heures par semaine grâce à l'IA ?
- Avez-vous décidé ce que deviendra le temps gagné, et l'avez-vous dit ?
- Pouvez-vous citer trois cas d'usage qui ont fait gagner du temps, des clients ou de la qualité à votre organisation, chiffres à l'appui ?
- Votre comité de direction partage-t-il la même ambition sur l'IA, ou chaque direction avance-t-elle dans son couloir ?

Des points restent flous ? Rien de plus normal : vous êtes dans la situation de la majorité des organisations. Votre défi est de vous (re)mettre en marche de manière cadrée et structurée pour tirer profit de l'IA. Parlons-en !

Breasy est un cabinet de conseil en organisation et de coaching en management fondé en 2014. Il accompagne aujourd'hui les entreprises dans leur transformation par l'IA, là où se concentrent 70 % des efforts de celles qui réussissent : les personnes et les processus. Son fondateur, Emmanuel FORT, a réalisé le travail de synthèse présenté dans cette note, avec le concours de l'IA dans un usage « augmenté ».

Emmanuel Fort – fondateur de Breasy
Consultant en organisation et en transformation par l'IA – coach en management
emmanuel.fort@breasy.fr · 06 13 96 65 00 www.breasy.fr

Sources et méthodologie

Sources classées par ordre alphabétique, avec leur périmètre et leurs réserves. Les chiffres, pour la plupart déclaratifs, portent sur des populations différentes et ne se comparent pas toujours terme à terme.

ADP Research, People at Work 2026, 12 juin 2026. 39 153 travailleurs dans 36 pays, dont 1 051 en France.

Apec, « Les cadres et l'IA – 2026 », mai 2026. 2 000 cadres et 1 000 entreprises. Chartes d'usage : ETI et grandes entreprises employant au moins un cadre (17 % en 2025).

Banque de France (V. Genre et L. Parpais), « L'IA s'installe dans les entreprises françaises : une diffusion rapide, mais des gains de productivité encore limités », Bulletin n° 266/1, 3 sept. 2026. Environ 7 000 entreprises de 20 salariés et plus, enquête du 25 février au 3 avril 2026. Les auteurs présentent le lien entre intégration de l'IA et gains de productivité comme une hypothèse.

BCG, « AI at Work 2026 », 3 juin 2026. 11 749 répondants dans 14 pays. Le chiffre de 66 % porte sur les salariés non managers utilisateurs réguliers de l'IA. « AI Adoption in 2024 », communiqué oct. 2024. 1 000 dirigeants 59 pays.

Bpifrance Le Lab, « L'IA dans les PME et ETI françaises : une révolution tranquille », 4 juin 2025 (présentation). 1 209 dirigeants de PME et d'ETI.

Cegid / OpinionWay, « Le moment de vérité de l'IA en entreprise », 3 sept. 2026. 2 006 salariés de bureau dans 4 pays européens, dont 500 en France. Étude d'éditeur.

État, « Enquête agents sur l'arrivée de l'IA au travail », modernisation.gouv.fr, avr. 2026. 1 867 agents déjà exposés à des outils d'IA : les résultats ne valent pas pour toute la fonction publique.

FTI Consulting, « AI's Second Act : Where Safety, Risk and Trust Collide », oct. 2026, et communiqué France du 20 oct. 2026. Enquête en ligne du 5 au 11 août 2026 auprès de 1 600 décideurs de grandes entreprises dans 7 pays, dont 250 en France. Citation traduite de l'anglais.

Greenworking / Ipsos BVA, Observatoire de l'IA au travail, 2e édition, 24 sept. 2026. 1 100 salariés du privé hors ouvriers, dont 474 managers, enquête du 12 au 25 mai 2026.

Ifop pour Acteurs publics Solutions et Microsoft, Baromètre IA & Services publics 2026, 29 juin 2026. 711 agents et décideurs publics. Étude réalisée pour un média et un éditeur.

Insee, « Les technologies de l'information et de la communication dans les entreprises en 2025 », Insee Première n° 2120, 21 juil. 2026. Entreprises de 10 salariés ou plus ; usage de l'IA organisé par l'entreprise, hors usages individuels des salariés.

Ivanti, Technology at Work Report 2025, présenté par Help Net Security, 7 mai 2025. 32 % des utilisateurs d'IA générative au travail cachent leur usage, 30 % d'entre eux par peur de suppressions de postes. Étude d'éditeur.

Julhiet Sterwen / Ifop, Baromètre Phygital Workplace 2026, avr. 2026. 1 003 salariés d'entreprises de plus de 1 000 personnes.

Kantar pour Master the Monster, 18 juin 2026. Actifs français ; l'entreprise n'intervient que dans moins de 15 % des apprentissages.

KPMG et université de Melbourne, « Trust, attitudes and use of AI : a global study 2025 », 2025. Plus de 48 000 personnes dans 47 pays.

Localtis et Acteurs publics : O. Devillers, « Le projet d'accord-cadre entend garantir une IA au service de l'humain dans la fonction publique », 14 sept. 2026 ; Acteurs publics, 19 oct. et 3 nov. 2026. Début novembre 2026, l'accord n'était pas signé : quatre syndicats favorables, trois opposés, la position de Force ouvrière restant décisive.

McKinsey, « The state of AI in 2026 : On the road to ROI », août 2026. 1 719 répondants de tous niveaux hiérarchiques dans 97 pays, enquête du 4 mai au 8 juin 2026 ; données déclaratives. Les « high performers » représentent 6 % des répondants.

Microsoft, Work Trend Index 2026, 5 mai 2026. 20 000 utilisateurs d'IA dans 10 pays. Chiffres cités pour la France (13 % et 45 % pour l'ensemble des pays). Étude d'éditeur.

Odoxa pour Saegus, Observatoire des nouveaux usages, mai 2026. 1 005 Français de 18 ans et plus interrogés les 22 et 23 avril 2026, et 101 professionnels du numérique du 23 au 27 avril.

PwC, 29th Global CEO Survey, 19 janv. 2026. 4 454 dirigeants dans 95 pays, enquête du 30 sept. au 10 nov. 2025.

Université Duke (J. A. Reif, R. P. Larrick et J. B. Soll), « Evidence of a social evaluation penalty for using AI », PNAS, vol. 122, n° 19, mai 2025. Quatre expériences, 4 439 participants.

Viavoice pour Impact AI, KPMG France et Bouygues, Observatoire de l'IA responsable, 11 juin 2026. 1 000 salariés du privé.

Workday, baromètre AI@Work, vagues de septembre et d'octobre 2026. 989 salariés en France (septembre). Étude d'éditeur à la méthodologie peu détaillée : 66,8 % puis 46,2 %.

Textes juridiques : règlement (UE) 2024/1689 (AI Act), art. 4, modifié par le règlement (UE) 2026/1744 (obligation de moyens depuis le 27 juill. 2026) ; Code du travail, art. L. 2312-8 (consultation du CSE) ; RGPD.