



SHIFT IA 2026

*de l'adoption
à la transformation*

Septembre 2026

Pourquoi cette étude ?



”

Il y a un an, notre étude « Impact de l'IA sur les fonctions du Manager » montrait des pratiques managériales déjà en mouvement, et des Managers en attente de repères de la part du Top Management et des fonctions Ressources Humaines.

Un an plus tard, l'IA générative est devenue un outil du quotidien pour la plupart des professionnels, et les premiers agents IA s'installent dans les processus.

Aujourd'hui la question est véritablement celle de la transformation profonde en entreprise, avec notamment le déploiement de l'agentique.

Qui porte cette transformation ? De quelles équipes et compétences a-t-on besoin ? Les acteurs clés de la transformation se transforment-ils eux-mêmes au bon rythme ? Quelles difficultés rencontre-t-on, quelles bonnes pratiques se dessinent ?

Pour y répondre, j'ai mené une nouvelle étude auprès de 170 professionnels sur la période juillet-août 2026, SHIFT IA, pour éclairer ces questions.

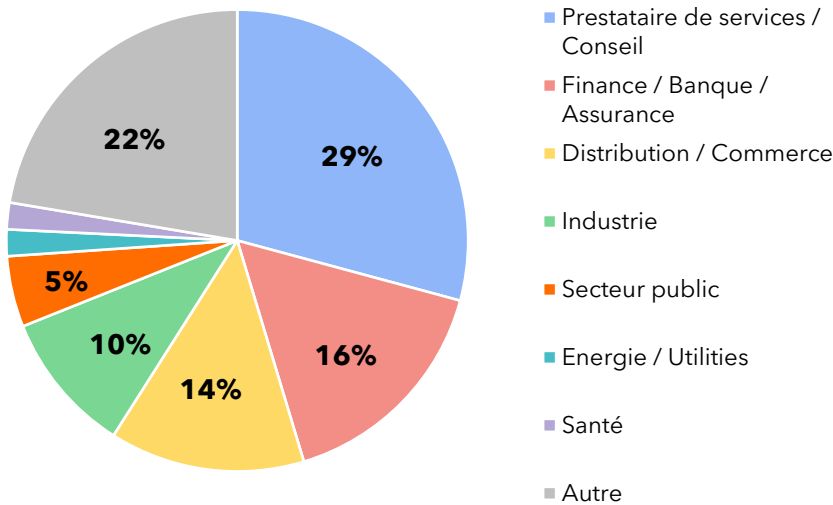
**François LE CORRE, Consultant indépendant en Stratégie Data et IA,
Fondateur de ROUND DATA**



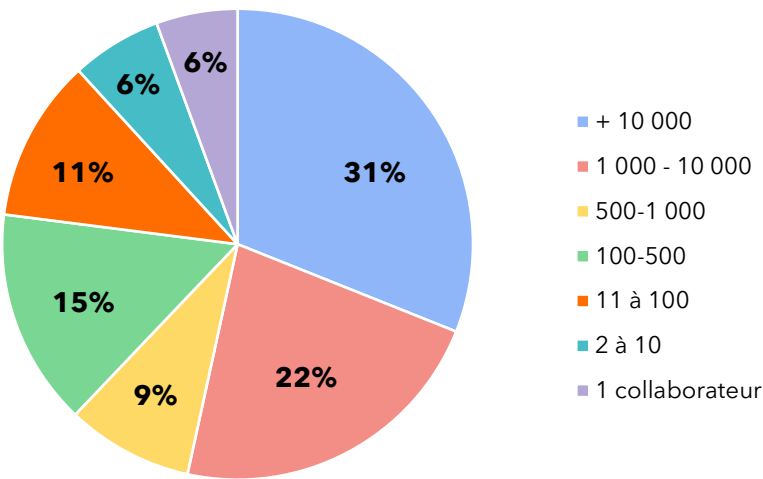
Questionnaire administré auprès de 170 répondants

Fin juin à début septembre 2026

Secteur d'activité



Effectif de l'entreprise

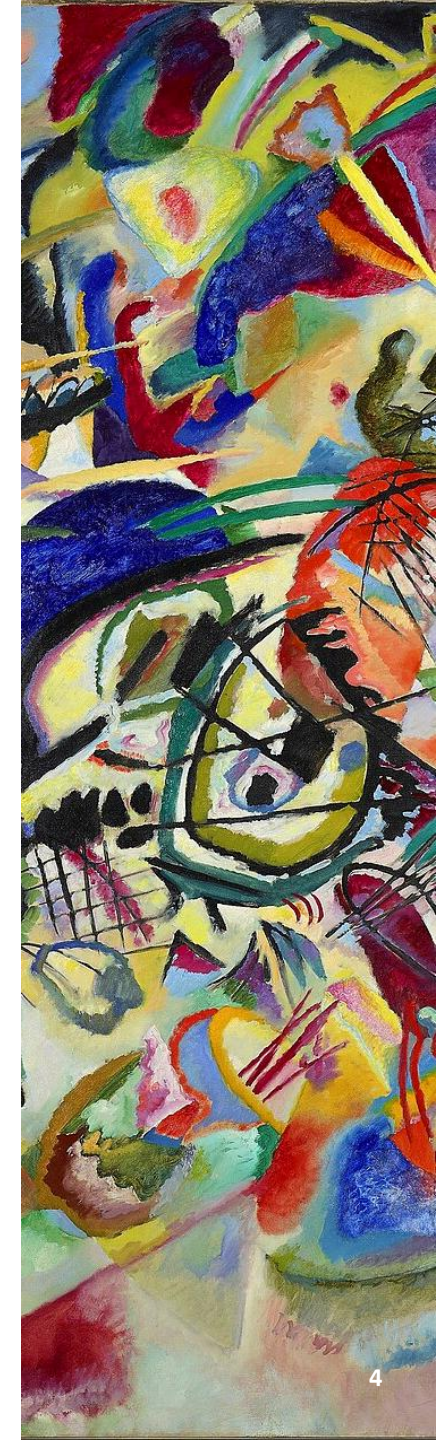


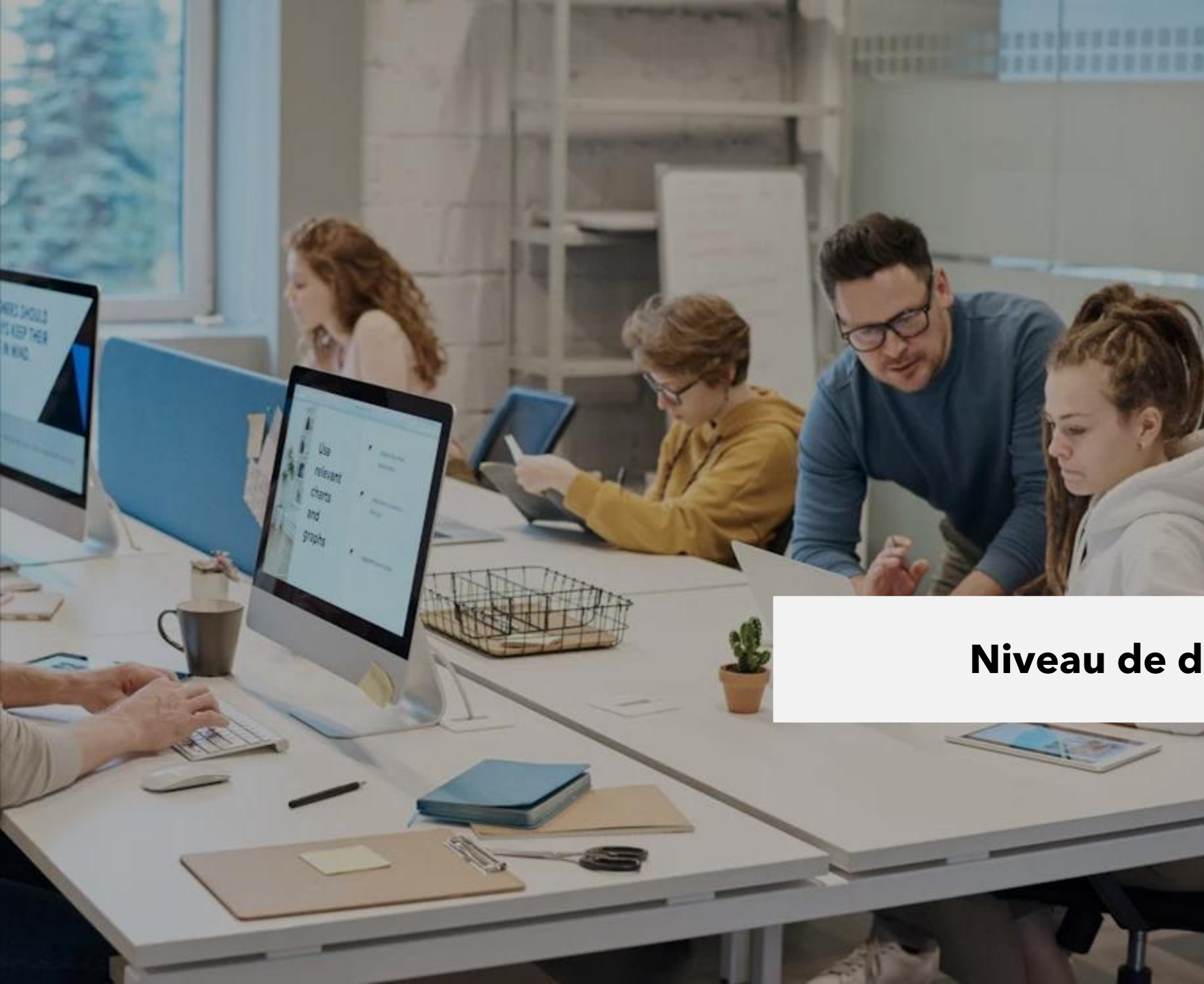
Une **représentation de l'ensemble des secteurs d'activité** et des entreprises **en majorité de plus de 1 000 collaborateurs (53 %)**.

Des répondants issus de différentes fonctions : Data/IA, Digital & SI (34 %), Marketing / Relation client (27 %), Direction générale (14 %), Conseil (11 %), Opérations / Transformation (8 %) et RH (5 %).

Sommaire

Niveau de déploiement de l'IA	5
Transformation : acteurs, leviers et rythme	10
Évolution des pratiques managériales	20
Fonctions RH et jeunes collaborateurs	23
Enjeux et conclusion	30

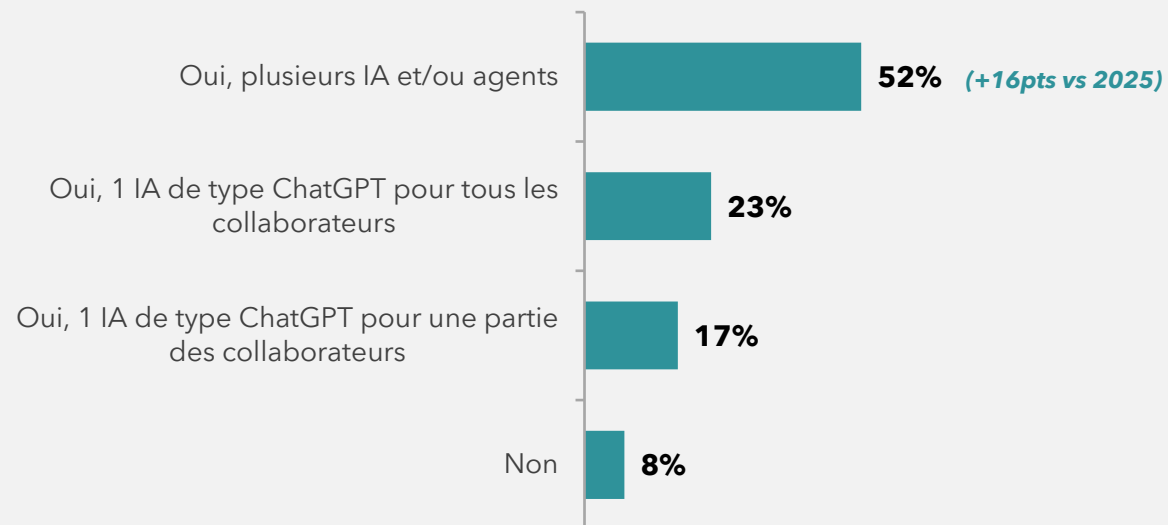




Niveau de déploiement de l'IA

Où en est-on du déploiement de l'IA et de la formation en entreprise ?

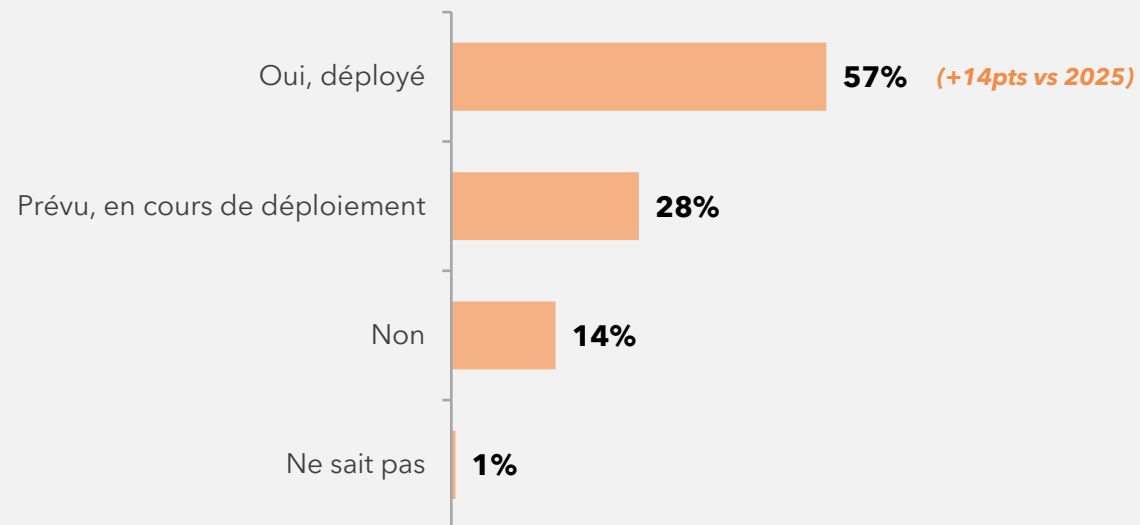
Votre entreprise a-t-elle déployé une/des IA ?



Une forte accélération du déploiement de l'IA

- Pour 92 % des répondants, au moins une IA a été déployée dans leur entreprise (88 % en 2025 sur un panel similaire).
- Plus d'une entreprise sur deux (52 %) a déjà déployé plusieurs IA / Agents (vs 36% en 2025). Ce taux étant significativement supérieur pour les entreprises de + 10 000 collaborateurs

Votre entreprise a-t-elle organisé un programme de sensibilisation ou formation à l'IA ?



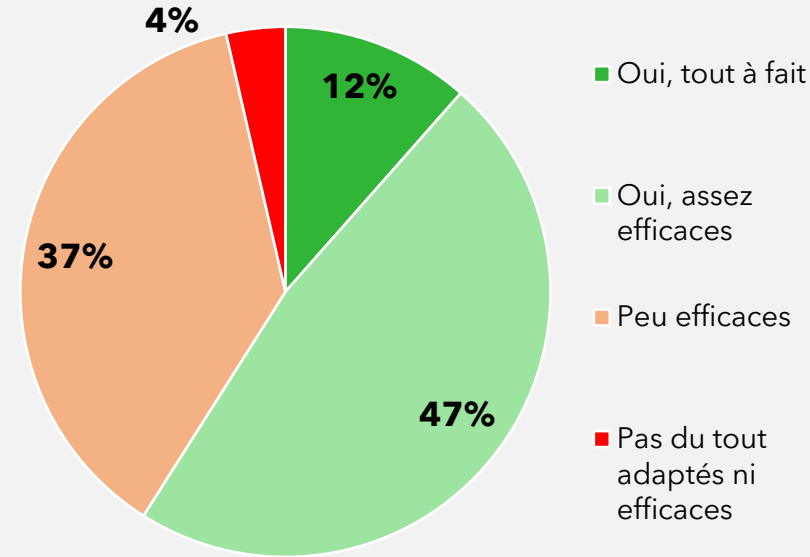
Des formations aujourd'hui assez majoritairement déployées

57 % des entreprises ont déployé un programme de formation à l'IA (43 % en 2025), et 28 % l'ont prévu.

Dans les entreprises de plus de 10 000 collaborateurs, ce taux atteint 70 %.

Formation à l'IA : des dispositifs à renforcer

Trouvez-vous que les dispositifs de sensibilisation et de formation à l'IA sont bien construits et efficaces ?



Base : répondants concernés (146), hors « Non concerné » (24).

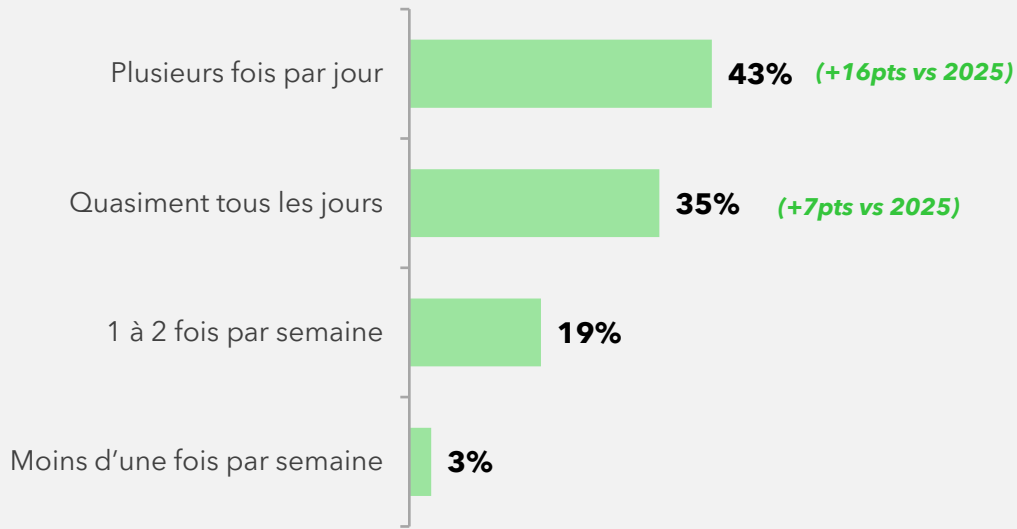
41 % des répondants concernés jugent les dispositifs de formation peu ou pas efficaces.

L'efficacité perçue de la formation est étroitement liée à la maturité de l'entreprise : elle est jugée efficace par **91 % des répondants des entreprises les plus avancées**, contre 27 % dans les entreprises en phase de découverte.

Les attentes exprimées portent sur des parcours **adaptés à chaque métier et à chaque niveau**, et du **temps dédié** pour se former et expérimenter.

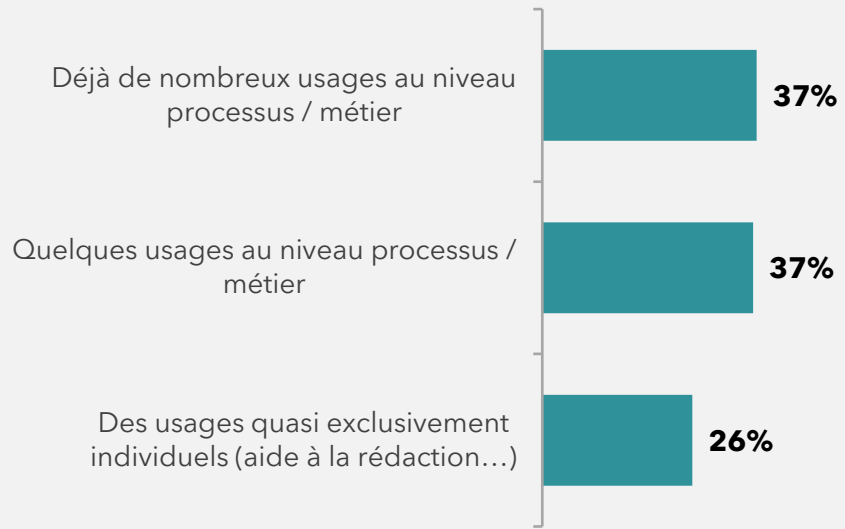
Les usages de l'IA

À titre personnel ou professionnel, à quelle fréquence utilisez-vous l'IA ?



78 % des répondants utilisent l'IA au quotidien (55 % en 2025, soit +23 points).
43 % l'utilisent même plusieurs fois par jour (27 % en 2025).

Le type d'usage de l'IA en entreprise est plutôt :



74 % des entreprises ont déjà des usages au niveau des processus ou des métiers, ce qui marque une vraie progression en termes de maturité des organisations

”



« le nouveau contexte
de la relation entre les clients,
les marques
et les services numériques »

L'intelligence artificielle n'est plus une simple fonctionnalité : elle devient le nouveau contexte de la relation entre les clients, les marques et les services numériques. Notre ambition est de la mettre au service d'une expérience plus simple, plus personnalisée et plus utile pour nos clients, tout en donnant aux responsables marketing les moyens de concevoir plus vite, de mieux anticiper et de consacrer davantage de temps à la créativité et aux décisions qui comptent, avec la confiance et l'humain comme exigences non négociables.

Pour réussir cette transformation au sein de la Direction Marketing, nous avons constitué un groupe d'éclaireurs chargé d'accompagner les équipes au quotidien, en développant des agents transverses, en répondant régulièrement aux questions des collaborateurs, en partageant des démonstrations et des retours d'expérience, et en portant une feuille de route concrète et partagée pour les 12 prochains mois.

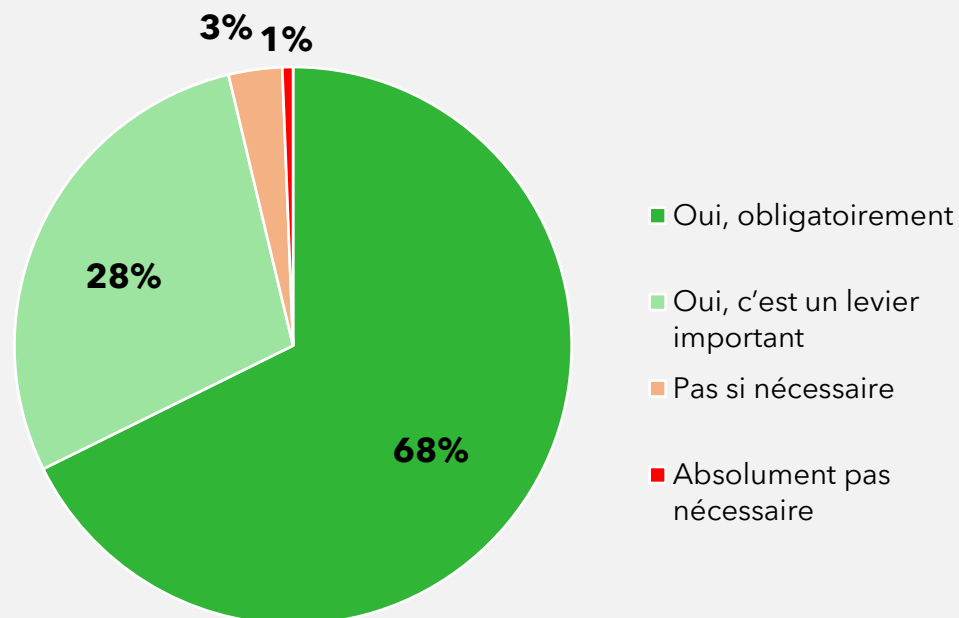
Marc LAURIER, Directeur Marketing Grand Public, BOUYGUES TELECOM



Transformation : acteurs, leviers et rythme

Transformer - Le rôle du sponsor

Un sponsor à haut niveau (Direction Générale, COMEX) est-il essentiel pour transformer avec succès une entreprise autour de l'IA ?



96 % des répondants jugent un sponsor au plus haut niveau essentiel

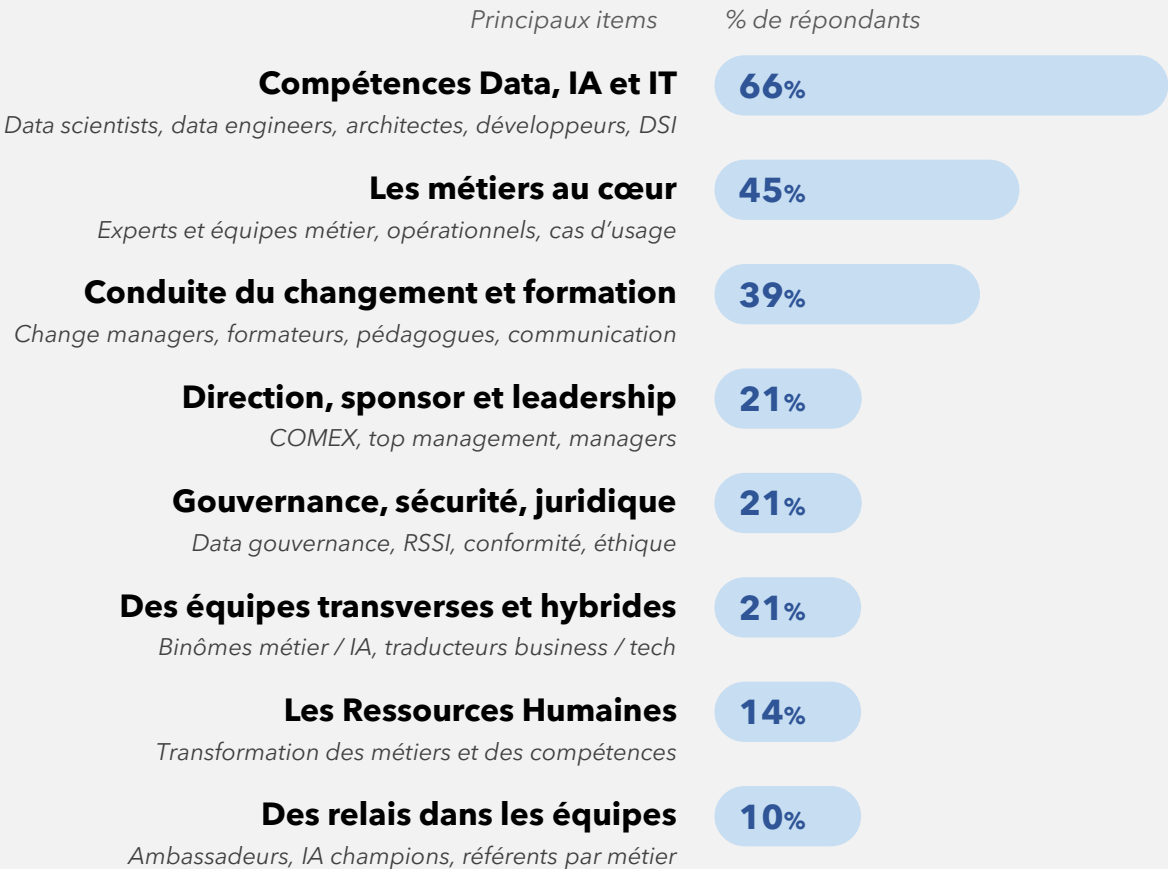
et 68 % le considèrent même obligatoire.

Un consensus massif, quelles que soient la taille de l'entreprise et la fonction du répondant (au moins 85 % dans chaque groupe).

Comme le résume un répondant, *le sponsor « fixe l'ambition, choisit les priorités et arbitre » : sans lui, « l'IA reste une collection d'expérimentations locales ».*

Transformer - Equipes et compétences

De quelles équipes et compétences avant tout a-t-on besoin pour transformer l'entreprise autour de l'IA ?



La transformation IA n'est pas qu'une affaire d'experts techniques : **67 % des répondants citent au moins deux familles de compétences**, et 31 % au moins trois.

Aux côtés des compétences **Data, IA et IT** (66 %), les répondants insistent sur les **métiers** (45 %) – « ce sont souvent eux qui font la différence entre un POC et un déploiement réel » – et sur la **conduite du changement** (39 %), car « l'adoption est le vrai goulot d'étranglement ».

Émerge aussi le rôle de **relais** dans chaque direction : ambassadeurs, IA champions, référents pour 10% des répondants).

Des combos gagnants souvent cités :

”
Implication des équipes métier accompagnées d'un spécialiste IA + impulsion de la direction

Des métiers volontaristes, une équipe IT ayant les bonnes compétences tech mais comprenant que tout part du métier, une équipe RH pour organiser la conduite du changement + renforts externes pour être certain d'avoir des compétences à jour

Question ouverte – 160 répondants. Plusieurs thèmes possibles par réponse.

Transformer – Equipes et compétences

Verbatims sur quelques items

Les métiers au cœur, avec les compétences Data / IA

45%

” Les équipes métier doivent d’abord être associées : c’est elles qui peuvent percevoir quelles tâches il est pertinent de déléguer à une IA (...) et les limites et risques de la délégation.

Binômes IA et métier ou profils hybrides : l’IA passe par les cas d’usage (...) c’est donc essentiel que ce soit pris en partie par le métier.

Des traducteurs « business / technologie » avec une compréhension des impacts et de la valeur de l’IA. Ensuite, des data engineers et des experts data science et IA.

La compétence la plus rare est la capacité à faire collaborer métier, IT et data autour d’objectifs business communs.

Des socles techniques et de gouvernance

21%

” Une équipe infra / IT / data engineering / data governance, afin de fournir un stack technique moderne assurant la mise à disposition de données accessibles, de qualité et fraîches.

Un pôle de gouvernance : juridique, cybersécurité, protection des données, risques, conformité et éthique. Il définit les usages autorisés et les niveaux de contrôle humain.

Conduite du changement et formation

39%

” Des compétences en conduite du changement et en formation, car l’adoption est le vrai goulot d’étranglement, pas la technologie.

Change manager, des chefs de projets pédagogues et à l’écoute, des managers engagés dans la transfo.

Des pédagogues, pas experts, mais ayant la compréhension des réponses de l’IA aux besoins métiers.

Des relais et ambassadeurs dans les équipes

10%

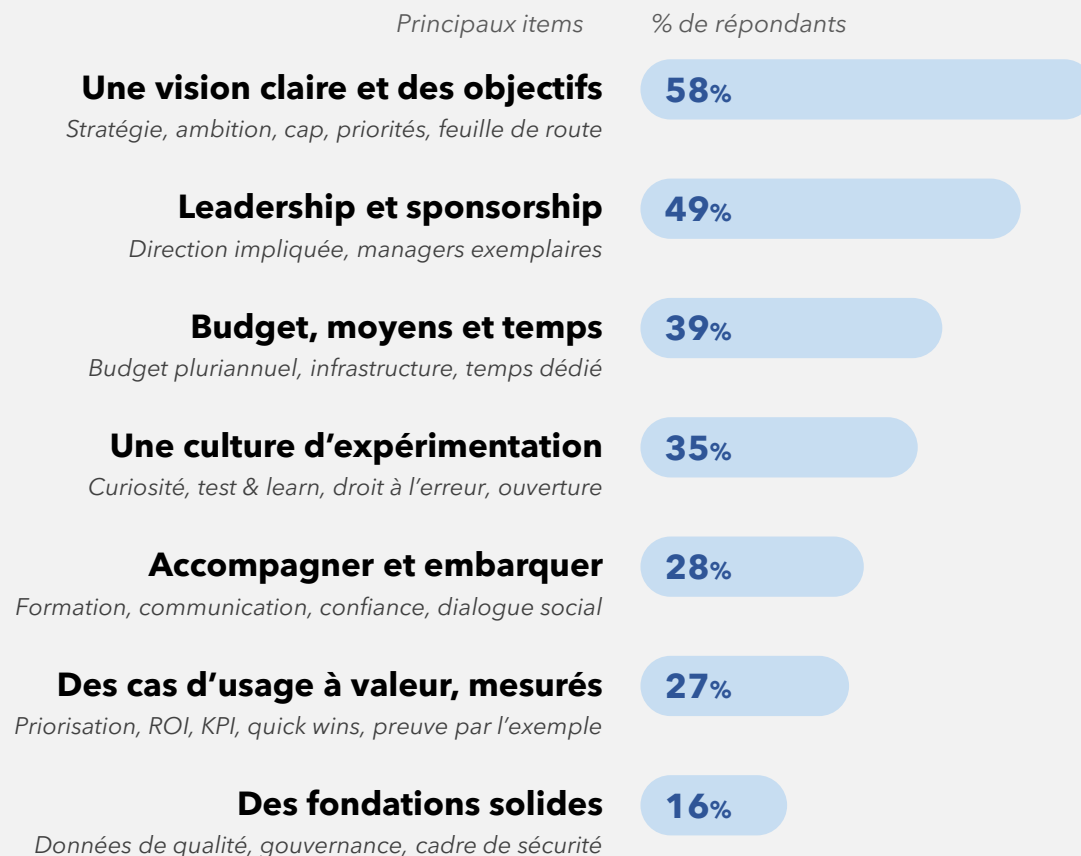
” Il faut s’appuyer sur des IA champions, qui seront des ambassadeurs auprès de leurs collègues. Et idéalement, trouver des IA champions dans différentes Directions.

Des personnes relais de chaque direction pour construire l’IA dans l’entreprise (usage, limite, besoin...).

Expert IA et intéressé par les impacts business, plus des ambassadeurs IA dans les équipes.

Transformer - Au-delà des équipes et compétences, les ingrédients nécessaires

Au-delà des équipes et compétences, de quoi a-t-on besoin pour une transformation réussie ?



Deux conditions dominant : **une vision claire** (58 %) et **un leadership fort** (49 %), portés par la Direction et relayés par les managers.

Viennent ensuite les **moyens** (39 %) et une **culture d'expérimentation** (35 %) : « droit à l'exploration et à l'erreur », « boucles de décision rapides ».

Pour beaucoup, la transformation est « d'abord un projet humain et de leadership, soutenu par la technologie, pas l'inverse » : « **70 % people et process, 30 % solutions tech** ».

Question ouverte – 162 répondants. Plusieurs thèmes possibles par réponse.

Transformer - Au-delà des équipes et compétences, les ingrédients nécessaires

Verbatims sur quelques items

Une vision claire, portée par la Direction

58%

”

C'est essentiel qu'un DG ait une vision précise de là où il veut emmener son entreprise sur les sujets d'IA. Sinon, chacun fait dans son coin, sans harmonisation, ni partage.

Savoir précisément à quel besoin on répond, et pas seulement se rassurer en vérifiant qu'on fait bien comme tout le monde.

Une vision claire des chantiers prioritaires, des arbitrages clairs tant sur les budgets que sur les règles. Un cap.

Un leadership managérial exemplaire

49%

”

Un leadership managérial exemplaire : des managers qui utilisent eux-mêmes l'IA et accompagnent leurs équipes.

Le leadership managérial est clé pour valider l'utilisation de l'IA par les collaborateurs, la cadrer, décomplexer les personnes.

Une leadership team sponsor du changement, qui répète les messages clés à toutes les communautés.

Une culture d'expérimentation

35%

”

L'entreprise doit instaurer l'esprit apprenant, le droit à l'exploration et à l'erreur, encourager l'intrapreneuriat, naviguer dans l'incertitude.

Attitude / permission d'expérimenter, dépenser des crédits, faire des erreurs.

Embarquer, y compris les partenaires sociaux

28%

”

Dialogue social important (notamment acculturer les organisations syndicales à l'IA pour démystifier et montrer les bénéfices). C'est clé pour déployer.

Des cas d'usage à valeur, mesurés

27%

”

Ne pas faire de l'IA pour faire de l'IA, mais parce que c'est la meilleure solution au problème posé.

Démontrer concrètement la valeur peut générer une dynamique positive et une preuve par l'exemple, faire tomber certaines peurs et réticences.

Une feuille de route bien définie et des KPI permettant de mesurer les gains.



Vision People orientée Business

”

Chez Accor, notre conviction est simple : "automate the ordinary, humanize the extraordinary". L'IA doit libérer nos équipes des tâches répétitives pour leur rendre ce que l'hospitalité a de plus précieux : le temps et l'attention portés à l'humain. Mon rôle est d'accompagner mes équipes dans la réinvention de leurs métiers, en leur donnant les clés pour en capter la valeur et en conscience des risques, pour faire de chaque collaborateur l'acteur de sa propre transformation.

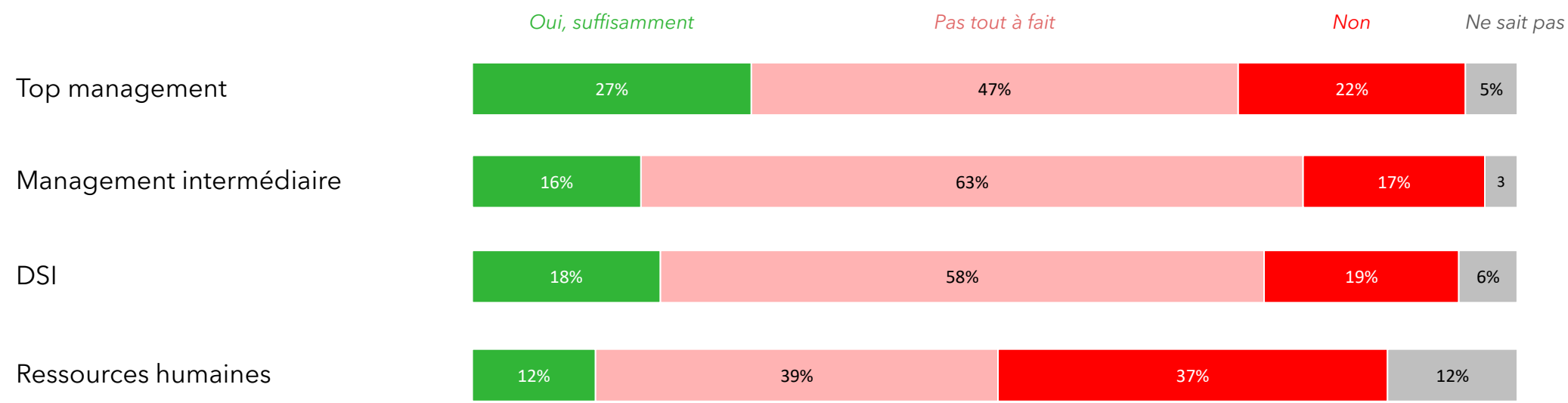
Une transformation IA réussie n'est jamais une affaire de technologie seule : elle réussit quand elle a du sens pour les équipes, qu'elle sert une ambition business claire, et qu'on donne aux collaborateurs le temps et les moyens de se l'approprier.

Yassine HACHEM, SVP E-commerce, Accor

« accompagner mes équipes dans la réinvention de leurs métiers »

Le rythme de la transformation des acteurs clés

Considérez-vous que chacun de ces acteurs se transforme suffisamment vite autour de l'IA pour accompagner l'ensemble de la transformation de l'entreprise ?



Aucun de ces 4 acteurs clés ne présente pour les répondants une capacité à se transformer suffisamment vite au regard de la vitesse de déploiement de l'IA.

Le Top management cumule toutefois la plus forte part des réponses "Oui suffisamment" (27 %), devant la DSI (18 %), le management intermédiaire (16 %) et les RH (12 %). Cette fonction RH est nettement en retrait sur cette question.

Les dirigeants eux-mêmes sont les plus sévères sur ce constat (base de 23 dirigeants).

Parmi les entreprises les plus matures, le % de répondants indiquant que ces fonctions avancent suffisamment vite double.

Vision IT



”

Les équipes IT sont en première ligne de l'IA, et les cordonniers ne doivent pas être les plus mal chaussés. Code, cybersécurité, autonomie croissante des métiers : leur priorité n'est pas de tout consacrer au delivery, mais de garder du temps pour se transformer elles-mêmes, afin d'accompagner les métiers au bon niveau.

Thomas BARROCA, Directeur de la Transformation IA, TGV Europe

« garder du temps pour se transformer »

« mettre en place des démarches adaptées à chacun »

”



A partir du moment où la Direction Générale donne le feu vert à l'IA et un cap, les apports de l'IA au quotidien sont tels qu'il est certain qu'un certain nombre de collaborateurs s'impliqueront fortement dans les travaux pour en faire leur quotidien et transformer leurs postes et leurs conditions de travail. Il est important d'accompagner les autres profils et de mettre en place des démarches adaptées à chacun. En effet, les gains de productivité seront importants et on peut se permettre de dégager des moyens pour ne laisser personne en situation d'échec.

La gouvernance Data/IA doit être la clé de voûte de tout dispositif IA, avec de vrais moyens de veille et d'actions.

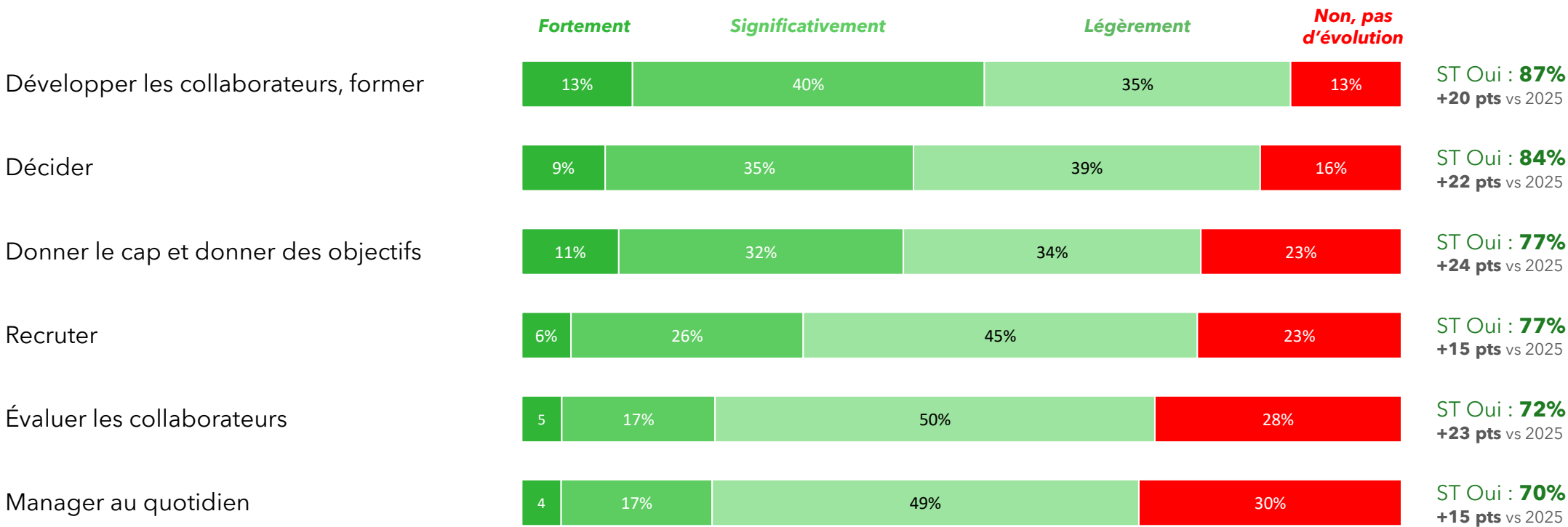
**Ali AMROUCHE, Directeur des Systèmes d'Information,
FRANCE compétences**



Évolution des pratiques managériales

Évolution aujourd'hui des pratiques managériales

De manière globale, aujourd'hui, vos pratiques managériales ont-elles évolué depuis l'accélération de l'IA ?



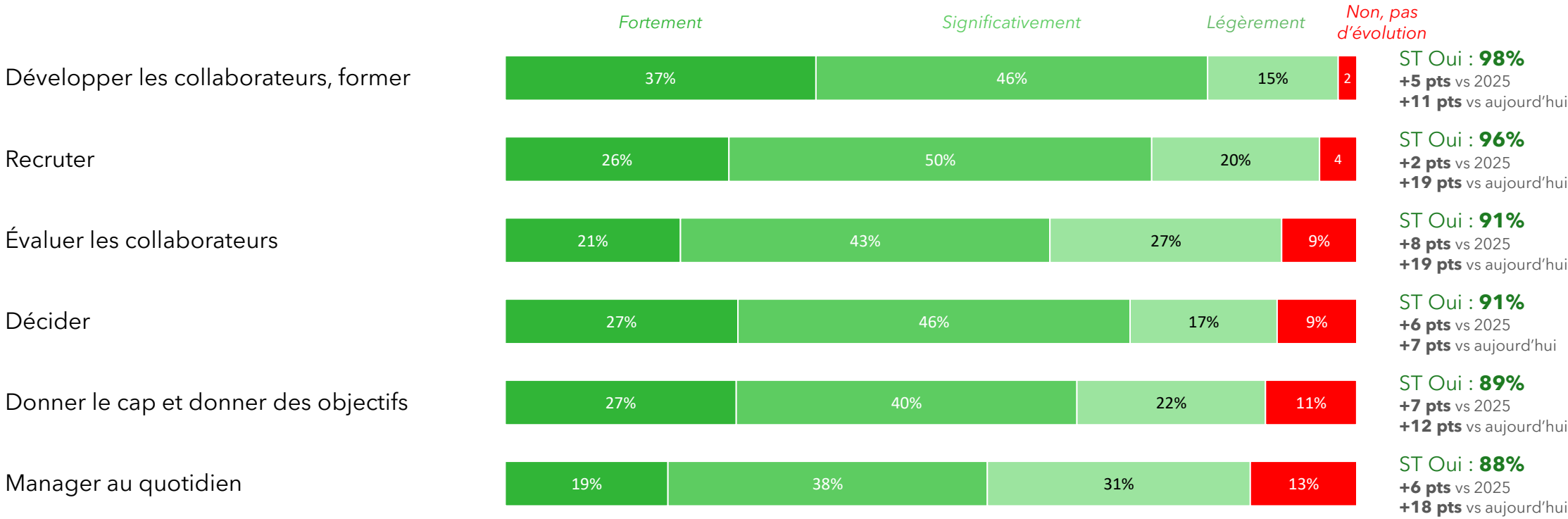
Des pratiques managériales qui ont déjà évolué pour **70 à 87 % des Managers selon les axes**

Une évolution nette observée en 1 an avec +15 à +24 points par rapport à 2025.

L'évolution dépend toujours de l'adoption personnelle du Manager : sur l'axe « Décider », 91 % des plus forts utilisateurs de l'IA ont fait évoluer leurs pratiques, contre 59 % des utilisateurs occasionnels.

Projection des pratiques managériales d'ici 2 ans

D'ici 2 ans, pensez-vous que vos pratiques managériales vont évoluer en matière de :



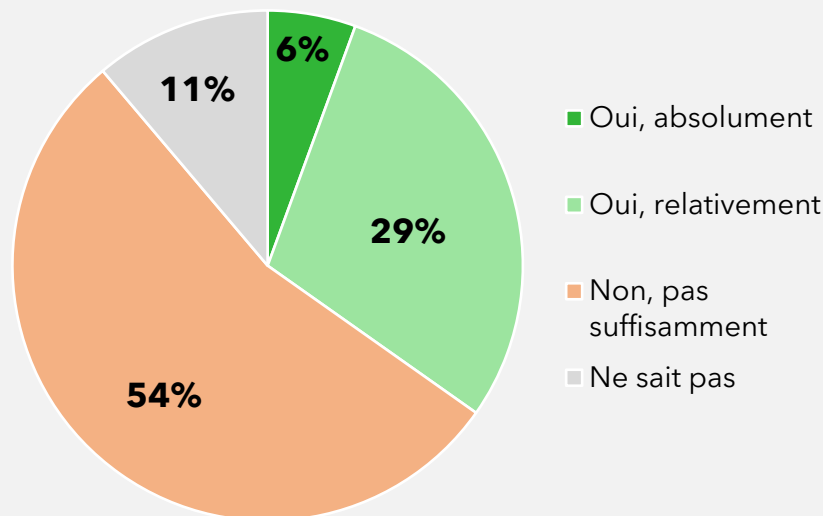
D'ici 2 ans, **88 à 98 % des Managers anticipent une évolution de leurs pratiques**, un niveau légèrement supérieur à celui de la projection de 2025.
L'évolution anticipée la plus forte porte sur **l'évaluation des collaborateurs** (+19 points par rapport à aujourd'hui) et **le recrutement** (+19 points).



Fonctions RH et jeunes collaborateurs

Rôle de la fonction RH

Pensez-vous que la Direction des Ressources Humaines est aujourd’hui suffisamment impliquée dans la transformation IA ?



54 % des répondants considèrent que la DRH ne s’implique pas suffisamment dans la transformation IA

En 1 an, cette fonction ne s’est pas significativement positionnée dans la transformation (ce même % était de 59% en 2025)

Mais là encore, la maturité fait la différence : la DRH est jugée suffisamment impliquée par **60 %** des répondants des entreprises les plus avancées, contre 13 % dans les entreprises en phase de découverte.

Rappelons que son rôle est essentiel pour apporter des repères aux Managers et à l’ensemble de l’organisation dans l’exercice de leurs fonctions dans ce monde qui justement fait évoluer rapidement ces repères.

Quelles attentes vis-à-vis des RH ?

Principaux items et verbatims

Qu'attendez-vous d'une Direction des Ressources Humaines dans le cadre des évolutions humaines / compétences liées à l'IA ?

Montée en compétences : formation et acculturation

46%

” Un upskilling de toute l’entreprise, adapté au rôle et au niveau de chacun.
Qu’elle nous aide à former les collaborateurs sur ces sujets liés à l’IA, mais de façon personnalisée par métier.
Pousser le droit de prendre du temps sur ses heures de travail pour s’auto-former.

Anticiper l'évolution des métiers (GEPP)

38%

” Mesurer les impacts à 2/3 ans de l’IA sur les métiers en termes de recrutement, de nombre de collaborateurs (en moins et en plus), et le présenter aux collaborateurs et aux partenaires sociaux.
Qu’elle anticipe la disparition de tâches et par suite de postes (respectivement la création).

Accompagner managers et collaborateurs

36%

” Accompagner les managers de proximité sur l’évolution des postes et la gestion humaine qui va avec la perte de valeur de certaines compétences jugées différenciantes auparavant.
Être capable d’accompagner et de rassurer les collaborateurs, de les aider à faire les bons choix en termes de formation et reconversion.

Adapter le recrutement

21%

” Identifier les profils sachant sur l’IA mais non dépendants de l’IA.
Filtrer en amont les candidatures « AI inflated ».

Un rôle stratégique des RH

20%

” Se positionner au carrefour de la transformation.
Être acteur de ce changement, proactif et pas suiveur.

Préserver l'Humain, rôle social

13%

” Préserver et élever les compétences humaines.
Développer le bon équilibre entre IA et l'humain.

Faire évoluer les process RH via IA

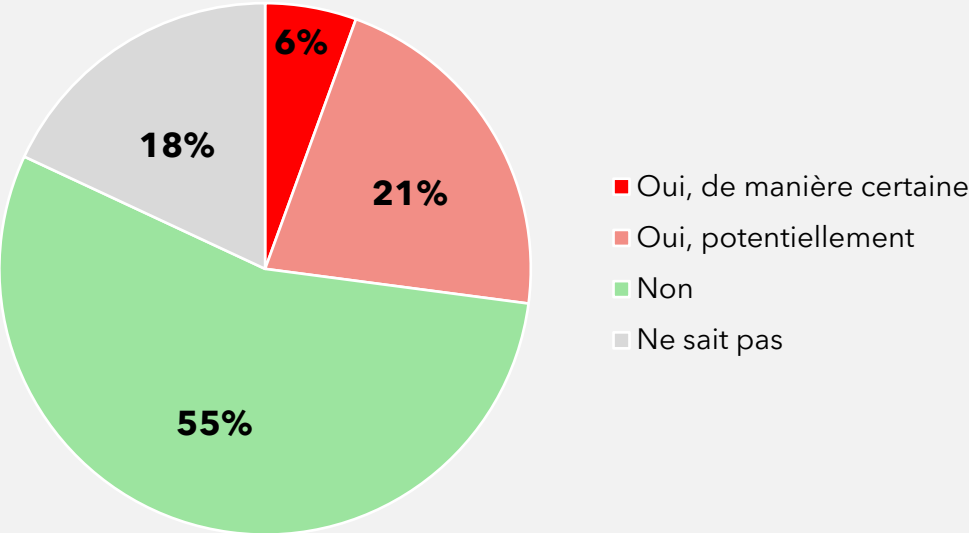
12%

” Utilisation d'outils IA pour accélérer le process de recrutement, mises à jour process, benchmark des compétences du secteur...
Penser IA dès la conception des processus et dans tout questionnement.

Par rapport à 2025, les grands thèmes restent les mêmes.
Toutefois, en 2026 l’item **“Accompagner les managers et collaborateurs”** ressort plus nettement.

Recrutement des stagiaires et alternants

Avec l'IA, pensez-vous prendre moins de stagiaires / alternants dans les 2 années qui viennent ?



Base : 154 répondants concernés

27 % pensent probablement ou certainement avoir moins besoin de stagiaires ou d'alternants dans les 2 années qui viennent

Ce chiffre était de **16 % en 2025**.

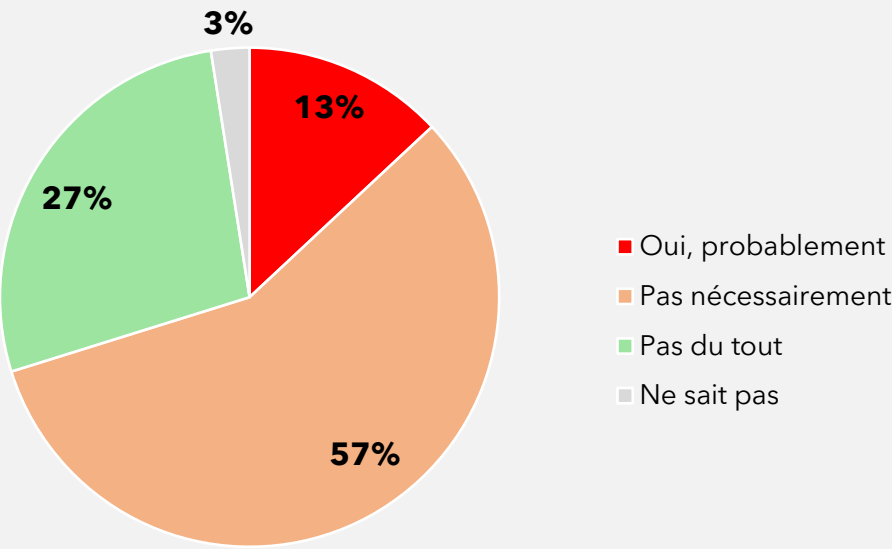
55% maintiennent que l'IA ne change pas leur volonté d'intégrer des stagiaires et alternants.

Un phénomène qui s'accroît et qui interroge : **comment former les professionnels/experts et Managers de demain** si l'IA absorbe les tâches des plus juniors ?

Plusieurs répondants alertent : *« sans juniors formés aujourd'hui, nous n'aurons plus les profils expérimentés et décisionnaires indispensables de demain ».*

Les juniors, condamnés à être remplacés par des agents IA ?

Pensez-vous que les collaborateurs les moins expérimentés (juniors) sont condamnés à être remplacés par des agents IA ?



13 % pensent que les juniors seront probablement remplacés par des agents IA
(20 % dans les entreprises de plus de 10 000 collaborateurs)

”

L'entreprise ne peut pas fonctionner « en modèle fermé ». Sans juniors formés aujourd'hui, nous n'aurons plus les profils expérimentés et décisionnaires indispensables de demain.

Ne pas les recruter sous prétexte de l'arrivée de l'IA risque de créer à terme un manque de middle managers formés. C'est aussi un risque sociétal systémique.

C'est plutôt le remplacement des seniors qui s'opère, et cela peut être une grave erreur.

Éduquer les juniors à développer l'esprit critique ; les seniors, on le développe avec l'expérience.

”



« Intégrer l'IA durablement dans les pratiques professionnelles »

En un an, Artelia a franchi plusieurs étapes majeures dans sa transformation IA : acculturation et sensibilisation, mise en place d'une gouvernance et d'une politique dédiée, déploiement des outils, formation des collaborateurs et émergence de communautés d'ambassadeurs et de champions IA. Les RH ont accompagné chacune de ces étapes en développant les compétences, en anticipant l'évolution des métiers et en facilitant l'adoption des nouveaux usages.

Aujourd'hui, l'enjeu n'est plus seulement de connaître et de savoir ce qu'est l'IA en tant que telle, mais de l'intégrer durablement dans les pratiques professionnelles tout en garantissant une transformation responsable et surtout centrée sur les besoins des collaborateurs.

Marie-Astrid HUG, Directrice Learning & Development, ARTELIA



Vision Exec Search

”

L'IA générative et l'agentique, sujet brûlant, ont enfin capté l'attention des dirigeants, qui en saisissent désormais toute la portée : Data, Data Science, Machine Learning, IA et IA générative comme un écosystème unifié.

Trois conséquences majeures en découlent :

- 1. Les grands groupes osent des transformations GenAI/agentiques ambitieuses, relançant les investissements dans la data et les plateformes, piliers d'une agentique performante.*
 - 2. Les projets data/IA historiques bénéficient d'un meilleur soutien et s'accélèrent.*
 - 3. Même les petites organisations, les ETI, s'engagent, comblant leur retard.*
- Aucune entreprise ne peut plus ignorer cette révolution, entamée dès 2010 avec le big data et l'IA traditionnelle, autrefois réservée aux géants.*

« aucune entreprise ne peut plus ignorer cette révolution »

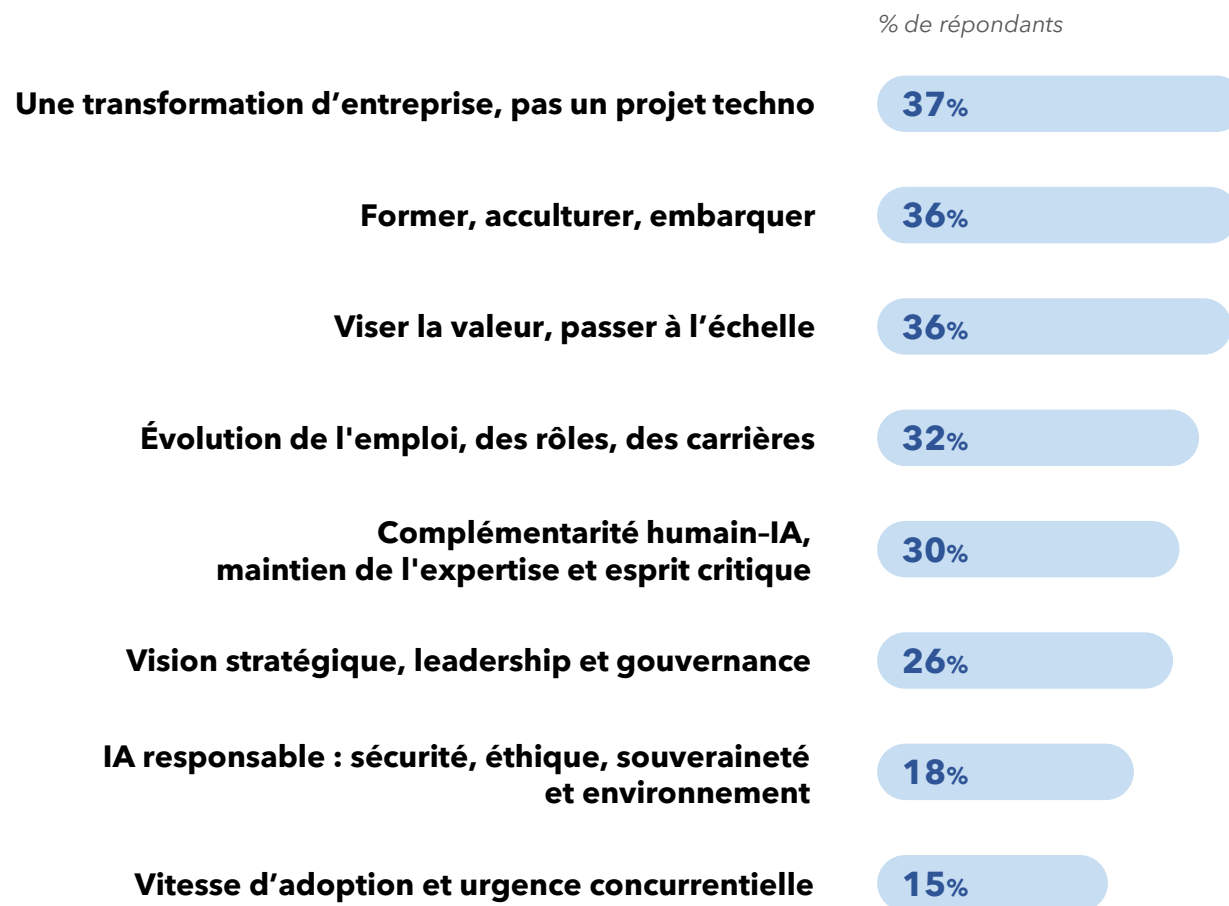
Managing Partner & Founder - Executive Search, Interim Management - AI & Data, UMAN PARTNERS



Enjeux et conclusion

Les grands enjeux de la transformation IA

Exprimez-vous sur la transformation IA dans les entreprises : votre vision, les enjeux clés pour l'avenir...



Question ouverte – 157 répondants. Plusieurs thèmes possibles par réponse.

Les grands enjeux de la transformation IA

Exprimez-vous sur la transformation IA dans les entreprises : votre vision, les enjeux clés pour l'avenir...

Une transformation d'entreprise, pas un projet techno

37%

% de répondants

” La transformation IA doit être abordée de manière plus systémique : processus à transformer, évolutions des compétences, transformation organisationnelle...
Il faut rapidement se demander comment elle peut transformer nos métiers en profondeur.
Revoir les processus et mode de travail.
Pas de transformation IA sans volonté de transformation des processus, le reste c'est de la cosmétique.
La transformation doit passer par une adaptation des organisations, celles-ci ont été mises en place dans un monde sans l'agentique.

Former, acculturer, embarquer

36%

” La montée en compétences de tous : l'IA ne remplacera pas les collaborateurs, mais ceux qui savent l'utiliser prendront l'avantage.
Former les équipes pour mettre en œuvre et transformer.
La gestion du changement va être primordiale pour réussir cette transformation.
Pour embarquer autour de l'IA, il faut être formé sur l'IA et apprendre à s'en servir comme un allié.
Priorité, c'est former les collaborateurs, déployer les outils [...] et déployer la culture IA.

Viser la valeur, le ROI, passer à l'échelle

36%

” Gagner des parts de marché, améliorer l'efficacité opérationnelle, réduire les tâches à faible valeur ajoutée.
L'IA doit apporter un ROI ; il faut des cas d'usage concrets.
L'IA va permettre de gagner du temps [...] et d'avoir plus de temps à consacrer à des missions aujourd'hui délaissées.
Trouver les bons use cases pour lesquels l'IA est une réponse adaptée.
L'IA devrait permettre à mes équipes de travailler de manière plus efficace et de créer des livrables de meilleure qualité.

Évolution de l'emploi, des rôles, des carrières

32%

” Cette nouvelle vague d'automatisation va faire disparaître ou considérablement réduire certaines activités ; il faut [...] aider les collaborateurs à anticiper et à se reconvertir
Sans juniors formés aujourd'hui, nous n'aurons plus les profils expérimentés et décisionnaires indispensables de demain.
Ne pas déléguer à l'IA toutes les tâches qui permettent aujourd'hui aux juniors de se former et monter en compétences.
Nous allons continuer à embaucher, probablement avec des fiches de postes un peu réorientées.
Proposer de manière prioritaire de nouvelles matrices de compétences pour orienter les nouveaux métiers à venir.

Question ouverte – 157 répondants. Plusieurs thèmes possibles par réponse.

Les grands enjeux de la transformation IA

Exprimez-vous sur la transformation IA dans les entreprises : votre vision, les enjeux clés pour l'avenir...

Complémentarité humain-IA, maintien de l'expertise et esprit critique

30%

% de répondants

” La vision de l'IA ne consiste pas à remplacer l'humain, mais à le replacer au centre du jeu.
Son utilisation doit être supervisée par l'Humain pour apporter une réelle plus-value.
Les utilisateurs doivent contrôler les résultats et renforcer leur esprit critique.
L'IA doit être considérée comme une augmentation des capacités de chaque collaborateur.
Le renforcement de la valeur humaine, l'esprit critique comme compétence clé, le savoir-faire interne comme richesse fondamentale, l'IA comme outil pas comme une fin en soi.

Vision stratégique, leadership et gouvernance

26%

” Le rôle décisif du leadership : une vision claire portée par la Direction, des managers exemplaires et un droit à l'expérimentation.
Beaucoup d'entreprises s'y mettent en mode Bottom Up [...] mais sans vision globale.
Avoir une feuille de route précise avec seulement quelques cas d'usage et des KPI,
Enjeu d'avoir une direction claire donnée par l'entreprise [...] et besoin d'une gouvernance globale autour des projets IA.

IA responsable : sécurité, éthique, souveraineté et environnement

18%

” La responsabilité, l'éthique et la protection des données [...] c'est un pilier fondamental.
J'ai plein de questions [...] autour de la souveraineté, de la protection des données personnelles, du coût environnemental et social.
Mettre en place des garde-fous en matière de gouvernance pour sécuriser les résultats.
Sensibiliser [...] sur la confidentialité des données et les risques cyber [...] et sur l'empreinte environnementale de l'IA.
Quel avenir et place souhaite-t-on donner à l'IA à l'heure du changement climatique ?

Vitesse d'adoption et urgence concurrentielle

15%

” Ne pas louper le train de l'IA.
Ne pas confondre vitesse et précipitation [...] Il n'y a pas d'autre choix que d'y aller.
Aller vite à petits pas
Les entreprises qui ne prendront pas le virage [...] vont accumuler un retard important.
Beaucoup d'entreprises n'ont pas encore réalisé qu'elles n'ont pas le choix [...] leurs concurrents [...] profiteront des gains de performance.

« Transformer par les agents IA,
c'est aussi gouverner ce qu'on leur
délègue »

”



Avec l'arrivée des agents IA, les entreprises vont devoir repenser en profondeur leur manière de travailler. Il ne s'agit plus seulement d'équiper les talents, mais d'intégrer des agents dans les processus, de passer des expérimentations individuelles à des usages réellement opérationnels, et d'organiser des équipes hybrides composées d'humains, d'agents et d'automatisations. Cette évolution oblige à clarifier ce que l'on délègue, qui reste responsable, comment on supervise les actions réalisées et comment on mesure la performance. La réussite dépendra donc autant de la capacité à transformer l'operating model, les compétences et les pratiques managériales que de la mise en place d'une gouvernance de l'IA proportionnée aux risques, permettant d'innover avec confiance et de garder la maîtrise des décisions à l'échelle.

Richard EUDES, Managing Director - Intelligence & Data - Strategy, Risk & Transactions - DELOITTE



Le principal défi des programmes de transformation IA est clairement de capter la valeur et de sécuriser le ROI. Le constat jusqu'ici, c'est que la plupart des organisations n'y arrivent pas. La valeur reste au niveau des personnes, elle ne remonte jamais à l'organisation. Pourquoi ? Parce qu'on a pensé la transformation IA comme un déploiement d'outils (du techno-push). On déploie une plateforme, un plan de formation, les collaborateurs sont contents parce qu'ils gagnent du temps... et voilà. L'organisation, elle, ne voit rien venir. Cette valeur reste coincée à l'échelle de chacun parce qu'on n'a jamais pensé la transformation à partir des gens, seulement à partir des outils. Le dernier kilomètre d'une transformation IA reste l'individu. Et si on ne le prend pas en compte dès le premier kilomètre, on n'arrivera jamais à faire remonter au niveau organisationnel ce qui a été gagné à l'échelle individuel.

Ce qui est encourageant avec les IA agentiques, c'est qu'on ne peut plus se cacher derrière le choix de l'outil. Les vraies questions reviennent enfin sur la table : que fait-on du temps gagné, comment les rôles évoluent, quels métiers changent. L'angle mort humain, on le regarde enfin en face.

**Thiziri HAMEG, Consultante Transformation IA,
ex-Responsable Transformation IA, EGIS**

”



Si les grands modèles de langage ont constitué une avancée technologique majeure, je pense que c'est dans l'agentique que vont se matérialiser les transformations les plus structurantes. La raison est simple et connue de tous les jeunes parents : l'impact des agents est similaire à celui d'un enfant qui commence à marcher. Cela implique d'adapter tout notre environnement à un nouveau type d'interaction pour lequel il n'avait pas été conçu initialement.

Eric SOMMERVOGEL, Chief Data Officer, Credit Agricole Payment Services

Vision Métier



”

En un an, l'IA est devenue un réflexe individuel dans notre quotidien. Naturellement, les initiatives pullulent dans tous les métiers. Cet enthousiasme global est une vraie chance : les équipes sont prêtes et ont envie. Mais il devient essentiel que les directions générales reprennent la main pour définir une vision claire et donner un cadre. Le défi de l'année qui vient, à mon sens, c'est vraiment d'en faire une stratégie collective d'entreprise.

**Clémence BUSSIÈRE, Directrice Marketing Client
et Contenus Digitaux, PMU PLAY**

*« en faire une stratégie
collective d'entreprise »*



L'enjeu de la transformation IA est de réussir son positionnement dans la stratégie de développement de chaque entreprise, ses modèles sont un levier d'accélération et de compétitivité si leur usage émane d'une vision claire qui sécurise deux aspects : La pertinence dans le choix des modèles/outils à intégrer dans l'écosystème de l'entreprise et la sécurisation d'un capital humain compétant.

D'un autre côté, la démocratisation de l'usage des agents IA a structurellement changé les modes de consommations, surtout la consommation de l'information, les stratégies de référencement/mots clés ne sont plus suffisants pour capter l'intérêt et fidéliser un consommateur. L'adaptation à cette nouvelle tendance nécessitera l'exploitation fine de la DATA pour déchiffrer les mécanismes de recommandabilité de l'IA Agentique et la refonte des dispositifs marketing pour en maximiser l'impact.

Kawtar KALIL, Directrice Executive - Marketing, Communication Externe & projets, WAFASALAF

”



La course n'oppose plus les entreprises équipées à celles qui ne le sont pas, puisque la plupart le sont désormais : elle oppose celles qui ont posé, dans un plan de transformation assumé, des règles écrites sur les outils autorisés, les données admises et les responsabilités en cas d'incident, à celles qui laissent les outils s'installer par les pratiques individuelles. C'est aujourd'hui ce qui sépare le plus nettement un gain démontré d'un abonnement de plus.

Laurent HERBILLON, associé Transformation & IA, FAIR Conseil

Conclusion

Au travers des résultats de cette étude, on voit que **l'IA est désormais installée dans les entreprises** : 92 % des répondants déclarent au moins une IA déployée, 78 % l'utilisent au quotidien, et 57% des entreprises ont déployé un programme de formation IA (contre 43 % en 2025).

Les **pratiques managériales ont de leur côté aussi fortement évolué**, intégrant dorénavant ce nouveau contexte IA (recrutement, évaluation des collaborateurs, ...). Les plus grands utilisateurs de l'IA demeurent ceux qui ont le plus transformé leurs pratiques.

La fonction RH reste attendue dans cette transformation : 54 % la jugent insuffisamment impliquée, alors que les attentes sont claires : former, anticiper l'évolution des métiers, accompagner managers et collaborateurs.

Un point de vigilance s'accroît en 2026 : **27 % des répondants concernés envisagent de ne plus faire appel à des stagiaires ou alternants dans les 2 ans** (16 % en 2025). Former les professionnels de demain reste pourtant les fondations de l'avenir de l'entreprise.

Mais **l'adoption n'est pas encore la transformation** : un quart des entreprises sont au stade des usages individuels, 41 % des répondants jugent les formations peu efficaces, et aucun des acteurs clés que sont le Top management, le management intermédiaire, la DSI ou la DRH ne se transforme suffisamment vite pour 7 répondants sur 10.

Les conditions de réussite sont pourtant connues et largement partagées : **un sponsor au plus haut niveau** (pour 96 % des répondants), **une vision claire**, une **orientation valeur** vs technologique, **un leadership managérial et une gouvernance bien posée**, des équipes pluridisciplinaires où les **métiers sont au cœur**, et des **moyens à la hauteur**. A cela je me permets d'ajouter l'enjeu de la Data et de la gouvernance associée.

La transformation IA est **d'abord une transformation humaine et organisationnelle**. La technologie est disponible ; c'est désormais **l'ordonnancement, le rythme et l'alignement des acteurs** qui feront la différence.



Remerciements

Remerciements chaleureux aux 170 professionnels qui ont pris le temps de répondre à ce questionnaire avec engagement.

Remerciements particuliers à celles et ceux qui ont accepté de donner leur point de vue sur les enjeux de transformation IA au format témoignage.

Etude réalisée par François LE CORRE, consultant indépendant en Stratégie Data et IA, et fondateur de ROUND DATA.



Stratégie Data et IA - Diagnostic et feuille de route

Direction d'activité Data et IA

Pilotage de programmes

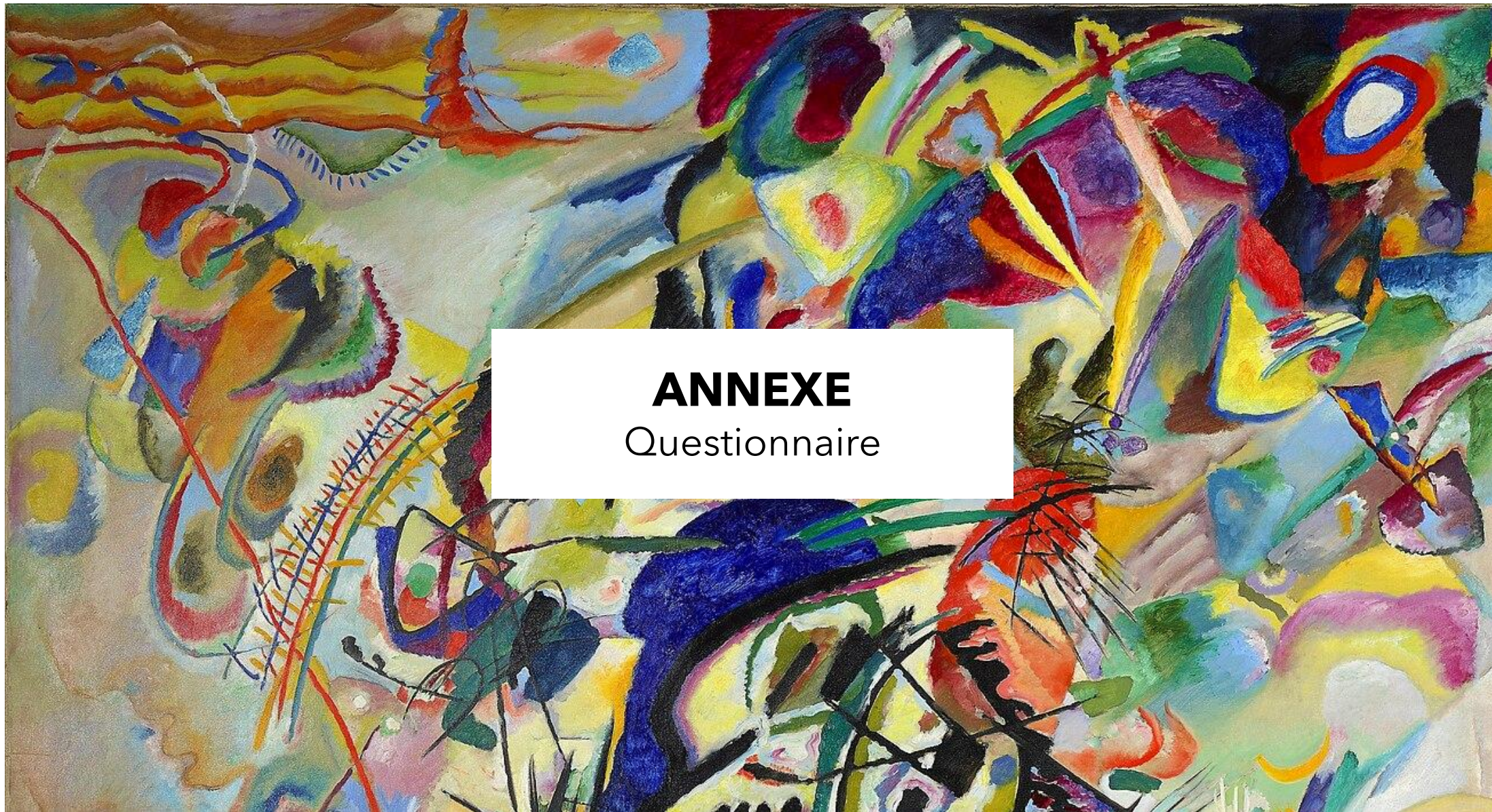
Gouvernance des données

Formation - coaching



flecorre@round-data.com

06 60 31 64 62



ANNEXE

Questionnaire



Questionnaire (administré entre fin juin et début septembre 2026)

Profil

- Fonction, secteur d'activité, taille d'entreprise

Déploiement et usages

- Votre entreprise a-t-elle déployé une / des IA ?
- À titre personnel ou professionnel, à quelle fréquence utilisez-vous l'IA ?
- Le type d'usage de l'IA en entreprise est plutôt : individuel / quelques usages processus-métier / nombreux usages

Formation

- Votre entreprise a-t-elle organisé un programme de sensibilisation ou formation à l'IA ?
- Trouvez-vous que les dispositifs de sensibilisation et de formation à l'IA sont bien construits et efficaces ?

Transformer

- Un sponsor à haut niveau (DG, COMEX) est-il essentiel pour transformer avec succès une entreprise autour de l'IA ?
- De quelles équipes et compétences avant tout a-t-on besoin ? (question ouverte)
- Au-delà des équipes et compétences, de quoi a-t-on besoin pour une transformation réussie ? (question ouverte)

Rythme de transformation

- La DSI / le Top management / le management intermédiaire / les RH se transforment-ils suffisamment vite autour de l'IA ?

Pratiques managériales (Managers / Dirigeants)

- Aujourd'hui, vos pratiques managériales ont-elles évolué depuis l'accélération de l'IA ? D'ici 2 ans, vont-elles évoluer ? > Donner le cap, Recruter, Développer ses collaborateurs, Évaluer, Décider, Manager au quotidien

La fonction RH

- La DRH est-elle aujourd'hui suffisamment impliquée dans la transformation IA ?
- Qu'attendez-vous d'une DRH dans le cadre des évolutions humaines / compétences liées à l'IA ? (question ouverte)

Stagiaires, alternants et juniors

- Avec l'IA, pensez-vous prendre moins de stagiaires / alternants dans les 2 années qui viennent ?
- Les juniors sont-ils condamnés à être remplacés par des agents IA ?

Vision globale

- Votre vision, les enjeux clés pour l'avenir de la transformation IA (question ouverte)

