



La fracture GenAI ÉTAT DE L'IA DANS LES ENTREPRISES EN 2025

MIT NANDA

Aditya Challapally Chris
Pease Ramesh Raskar
Pradyumna Chari Juillet
2025

NOTES

Conclusions préliminaires issues de la recherche sur la mise en œuvre de l'IA dans le cadre du projet NANDA

Réviseurs : Pradyumna Chari, projet NANDA

Période de recherche : janvier – juin 2025

Méthodologie : ce rapport s'appuie sur une méthodologie de recherche multimodale qui comprend une analyse systématique de plus de 300 initiatives d'IA rendues publiques, des entretiens structurés avec des représentants de 52 organisations et les réponses à un sondage mené auprès de 153 cadres supérieurs lors de quatre grandes conférences sectorielles.

Avertissement : Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des auteurs et des réviseurs et ne reflètent pas les positions des employeurs affiliés.

Note de confidentialité : toutes les données et citations spécifiques aux entreprises ont été anonymisées afin de respecter les politiques de divulgation des entreprises et les accords de confidentialité, de garantir la neutralité et d'éviter toute perception d'avancement commercial ou d'opinion.

1 SOMMAIRE

1. Résumé
2. Le mauvais côté de la fracture GenAI : adoption élevée, faible transformation
3. Pourquoi les projets pilotes stagnent : le fossé de connaissances derrière la fracture
4. Franchir le fossé de l'IA générative : comment les meilleurs constructeurs réussissent
5. Franchir le fossé de la GenAI : comment les meilleurs acheteurs réussissent
6. Conclusion : combler le fossé de la GenAI

2 RÉSUMÉ

Malgré les 30 à 40 milliards de dollars investis par les entreprises dans l'IA générative, ce rapport révèle un résultat surprenant : 95 % des organisations n'obtiennent aucun retour sur investissement. Les résultats sont si contrastés entre les acheteurs (grandes entreprises, moyennes entreprises, PME) et les développeurs (startups, fournisseurs, cabinets de conseil) que nous parlons de « fracture GenAI ». Seuls 5 % des projets pilotes d'IA intégrée génèrent des millions de dollars de valeur, tandis que la grande majorité reste bloquée sans impact mesurable sur le compte de résultat. Cette fracture ne semble pas être due à la qualité des modèles ou à la réglementation, mais plutôt à l'approche adoptée.

Des outils tels que ChatGPT et Copilot sont largement adoptés. Plus de 80 % des organisations les ont explorés ou testés, et près de 40 % déclarent les avoir déployés. Mais ces outils améliorent principalement la productivité individuelle, et non les performances en termes de pertes et profits. Parallèlement, les systèmes de niveau entreprise, qu'ils soient personnalisés ou vendus par des fournisseurs, sont discrètement rejetés. Soixante pour cent des organisations ont évalué ces outils, mais seulement 20 % ont atteint le stade pilote et 5 % seulement ont atteint le stade de la production. La plupart échouent en raison de la fragilité des flux de travail, du manque d'apprentissage contextuel et du décalage avec les opérations quotidiennes.

Nos entretiens, enquêtes et analyses portant sur 300 mises en œuvre publiques ont permis de dégager quatre tendances qui définissent la fracture GenAI :

- **Perturbation limitée** : seuls 2 des 8 principaux secteurs affichent des changements structurels significatifs
- **Paradoxe des entreprises** : les grandes entreprises sont en tête en termes de volume de projets pilotes, mais à la traîne en termes de mise à l'échelle
- **Biais d'investissement** : les budgets favorisent les fonctions visibles et génératrices de chiffre d'affaires plutôt que les fonctions administratives à fort retour sur investissement
- **Avantage de la mise en œuvre** : les partenariats externes affichent un taux de réussite deux fois supérieur à celui des développements internes.

Le principal obstacle à la mise à l'échelle n'est pas l'infrastructure, la réglementation ou les talents. C'est l'apprentissage. La plupart des systèmes GenAI ne conservent pas les retours d'expérience, ne s'adaptent pas au contexte et ne s'améliorent pas avec le temps.

Un petit groupe de fournisseurs et d'acheteurs progresse plus rapidement en s'attaquant directement à ces limites. Les acheteurs qui réussissent exigent une personnalisation spécifique aux processus et évaluent les outils en fonction des résultats commerciaux plutôt que des benchmarks logiciels. Ils attendent des

des systèmes qui s'intègrent aux processus existants et s'améliorent au fil du temps. Les fournisseurs qui répondent à ces attentes obtiennent des déploiements de plusieurs millions de dollars en quelques mois.

Si la plupart des implémentations n'entraînent pas de réduction des effectifs, les organisations qui ont franchi le fossé GenAI commencent à constater des impacts sélectifs sur la main-d'œuvre dans les domaines du support client, de l'ingénierie logicielle et des fonctions administratives. En outre, les organisations les plus performantes font état d'économies mesurables grâce à la réduction des dépenses de BPO et du recours à des agences externes, en particulier dans les opérations de back-office. D'autres citent une amélioration de la fidélisation des clients et du taux de conversion des ventes grâce à des systèmes automatisés de prospection et de suivi intelligent. Ces premiers résultats suggèrent que les systèmes capables d'apprendre, lorsqu'ils sont ciblés sur des processus spécifiques, peuvent apporter une réelle valeur ajoutée, même sans restructuration organisationnelle majeure.

3 LE MAUVAIS CÔTÉ DE LA FRACTURE GENAI : ADOPTION ÉLEVÉE, FAIBLE TRANSFORMATION

Conclusion : la plupart des organisations se trouvent du mauvais côté de la fracture GenAI : l'adoption est élevée, mais les perturbations sont faibles. Sept secteurs sur neuf ne montrent que peu de changements structurels. Les entreprises testent des outils GenAI, mais très peu d'entre elles parviennent à les déployer. Les outils génériques tels que ChatGPT sont largement utilisés, mais les solutions personnalisées sont bloquées en raison de la complexité de l'intégration et de leur incompatibilité avec les flux de travail existants.

La fracture GenAI est particulièrement visible lorsqu'on examine les modèles de transformation au niveau sectoriel. Malgré des investissements importants et des activités pilotes généralisées, seule une petite fraction des organisations est passée du stade de l'expérimentation à celui d'une transformation commerciale significative.

3.1 LA RÉALITÉ DES PERTURBATIONS DERRIÈRE LA FRACTURE

Conclusion : la fracture GenAI se manifeste clairement au niveau sectoriel. Malgré la visibilité de la GenAI, seuls deux secteurs (les technologies et les médias) montrent des signes évidents de disruption structurelle, tandis que sept autres restent à la traîne en matière de transformation.

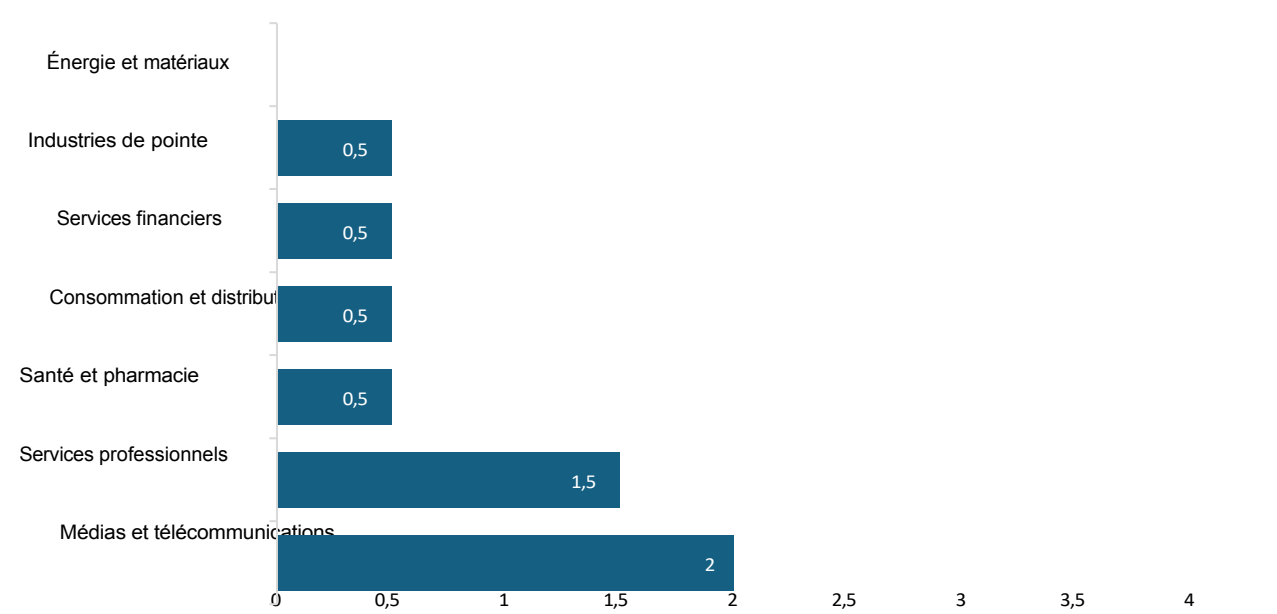
Malgré des investissements importants, la transformation au niveau industriel reste limitée. L'IA générique a été intégrée dans des cas d'utilisation liés à l'assistance, à la création de contenu et à l'analyse, mais peu d'industries affichent les profonds changements structurels associés aux technologies polyvalentes du passé, tels que l'émergence de nouveaux leaders sur le marché, la disruption des modèles économiques ou des changements mesurables dans le comportement des clients.

Afin de mieux quantifier l'état de la disruption, nous avons développé un indice composite de disruption du marché de l'IA. Chaque secteur a été noté de 0 à 5 sur la base de cinq indicateurs observables. Ces notes représentent des moyennes normalisées sur cinq dimensions, triangulées à partir d'indicateurs publics et d'évaluations issues d'entretiens. D'autres systèmes de pondération ont été testés afin de confirmer la cohérence des classements des secteurs :

1. Volatilité des parts de marché parmi les principaux acteurs en place (2022 à 2025)

2. Croissance du chiffre d'affaires des entreprises natives de l'IA fondées après 2020
3. Émergence de nouveaux modèles commerciaux basés sur l'IA
4. Changements dans le comportement des utilisateurs attribuables à l'IA générative
5. Fréquence des changements au sein des équipes de direction attribuables aux outils d'IA

Exposition : les bouleversements liés à l'IA générative varient considérablement selon les secteurs



Pièce : Description de la disruption GenAI

Secteur	Signaux clés
Technologie	De nouveaux concurrents gagnent du terrain (par exemple, Cursor vs Copilot) ; changements dans les flux de travail
Médias et télécommunications	Essor des contenus natifs de l'IA ; évolution de la dynamique publicitaire ; croissance continue des acteurs historiques
Services professionnels	Gains d'efficacité ; la prestation aux clients reste largement inchangée
Santé et pharmacie	Projets pilotes de documentation/transcription ; modèles cliniques inchangés
Consommation et vente au détail	Automatisation du support ; impact limité sur la fidélité ou les leaders
Services financiers	Automatisation des processus back-end ; relations clients stables
Industries de pointe	Projets pilotes de maintenance ; pas de changements
majeurs dans la chaîne d'approvisionnement	Énergie et matériaux
nulle ; expérimentation minimale	Adoption quasi

Analyse de sensibilité : nous avons testé différentes pondérations pour les cinq indicateurs de disruption. Les secteurs de la technologie et des médias & télécommunications ont conservé leur première place dans tous les schémas de pondération raisonnables, tandis que les secteurs de la santé et de l'énergie sont restés systématiquement en bas du classement. Les services professionnels ont montré la plus grande sensibilité aux changements de pondération, avec des valeurs comprises entre 1,2 et 2,1 selon l'importance accordée aux gains d'efficacité par rapport aux changements structurels.

Sept des neuf principaux secteurs ont montré une activité pilote importante, mais peu ou pas de changement structurel. Cet écart entre l'investissement et la disruption démontre directement le fossé GenAI à grande échelle, avec une expérimentation généralisée sans transformation.

Les personnes interrogées ont été sans détour dans leurs évaluations. Le directeur des opérations d'une entreprise manufacturière de taille moyenne a résumé le sentiment général :

« Le battage médiatique sur LinkedIn laisse entendre que tout a changé, mais dans nos opérations, rien de fondamental n'a changé. Nous traitons certains contrats plus rapidement, mais c'est tout ce qui a changé. »

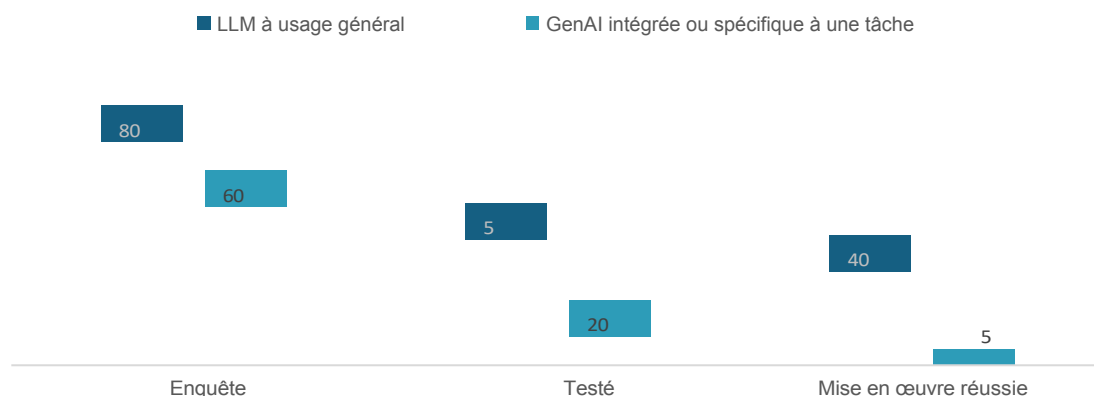
3.2 LE FOSSÉ ENTRE LE PROJET PILOTE ET LA PRODUCTION

Conclusion : le fossé GenAI est particulièrement marqué en termes de taux de déploiement, puisque seulement 5 % des outils d'IA personnalisés destinés aux entreprises parviennent à la phase de production. Les chatbots connaissent le succès parce qu'ils sont faciles à essayer et flexibles, mais échouent dans les workflows critiques en raison d'un manque de mémoire et de personnalisation. Cet écart fondamental explique pourquoi la plupart des organisations restent du mauvais côté du fossé.

Nos recherches révèlent un écart important entre les études sur les outils d'adoption de la GenAI et les projets pilotes, d'une part, et les mises en œuvre réelles, d'autre part, avec des variations significatives entre les solutions génériques et personnalisées.

Limites de la recherche : ces chiffres sont précis sur le plan directionnel, car ils sont basés sur des entretiens individuels plutôt que sur des rapports officiels des entreprises. La taille des échantillons varie selon les catégories, et les définitions du succès peuvent différer d'une organisation à l'autre.

Exemple : la chute brutale entre les phases pilotes et la production des outils GenAI spécifiques à certaines tâches révèle le fossé GenAI



Remarque : nous définissons les outils GenAI spécifiques à une tâche comme étant mis en œuvre avec succès lorsque les utilisateurs ou les dirigeants ont constaté qu'ils avaient un impact notable et durable sur la productivité et/ou le résultat net.

Le taux d'échec de 95 % des solutions d'IA d'entreprise représente la manifestation la plus claire de la fracture GenAI. Les organisations qui restent du mauvais côté continuent d'investir dans des outils statiques qui ne peuvent pas s'adapter à leurs flux de travail, tandis que celles qui franchissent la fracture se concentrent sur des systèmes capables d'apprendre.

Les chatbots LLM génériques semblent afficher des taux élevés de passage du stade pilote à la mise en œuvre (~83 %). Cependant, cela masque un écart plus profond dans la valeur perçue et révèle pourquoi la plupart des organisations restent prisonnières du mauvais côté de la fracture.

Lors d'entretiens, les utilisateurs en entreprise ont fait état d'expériences toujours positives avec des outils grand public tels que ChatGPT et Copilot. Ces systèmes ont été salués pour leur flexibilité, leur familiarité et leur utilité immédiate. Pourtant, ces mêmes utilisateurs se sont montrés extrêmement sceptiques à l'égard des outils d'IA personnalisés ou proposés par les fournisseurs, les qualifiant de fragiles, trop sophistiqués ou inadaptés aux flux de travail réels.

Comme l'a déclaré un directeur informatique : « Nous avons vu des dizaines de démonstrations cette année. Une ou deux sont peut-être vraiment utiles. Les autres ne sont que des emballages ou des projets scientifiques. »

Si l'enthousiasme et les budgets sont souvent suffisants pour lancer des projets pilotes, leur conversion en systèmes intégrés aux flux de travail et offrant une valeur durable reste rare, une tendance qui caractérise l'expérience des organisations du mauvais côté de la fracture GenAI.

Les entreprises, définies ici comme des sociétés dont le chiffre d'affaires annuel dépasse 100 millions de dollars, sont en tête en termes de nombre de projets pilotes et affectent davantage de personnel aux initiatives liées à l'IA. Pourtant, cette intensité ne s'est pas traduite par un succès. Ces organisations affichent les taux les plus faibles de conversion des projets pilotes à grande échelle.

En revanche, les entreprises de taille moyenne ont agi plus rapidement et de manière plus décisive. Les plus performantes ont déclaré un délai moyen de 90 jours entre le projet pilote et la mise en œuvre complète. En comparaison, les grandes entreprises ont mis neuf mois ou plus.

Cinq mythes sur l'IA générative dans l'entreprise

1. *L'IA remplacera la plupart des emplois dans les prochaines années* → Des études ont montré que les licenciements liés à l'IA générative sont limités et ne concernent que les secteurs déjà fortement touchés par l'IA. Les dirigeants ne s'accordent pas sur les niveaux d'embauche pour les 3 à 5 prochaines années.
2. *L'IA générative transforme les entreprises* → Son adoption est élevée, mais la transformation est rare. Seules 5 % des entreprises ont intégré des outils d'IA à grande échelle dans leurs flux de travail et 7 secteurs sur 9 ne montrent aucun changement structurel réel.
3. *Les entreprises sont lentes à adopter les nouvelles technologies* → Les entreprises sont extrêmement désireuses d'adopter l'IA et 90 % d'entre elles ont sérieusement envisagé d'acheter une solution d'IA.

4. *Le principal frein à l'IA est la qualité des modèles, les aspects juridiques, les données et les risques* → Ce qui la freine réellement, c'est que la plupart des outils d'IA n'apprennent pas et ne s'intègrent pas bien dans les flux de travail.
5. *Les meilleures entreprises développent leurs propres outils* → Les développements internes échouent deux fois plus souvent.

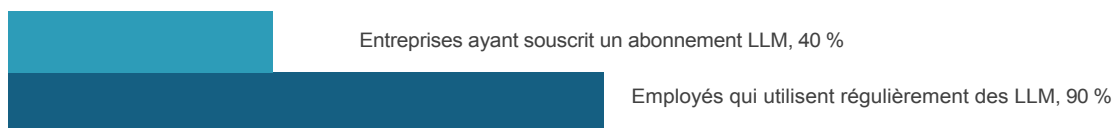
3.3 L'ÉCONOMIE PARALLÈLE DE L'IA : UN PONT ENTRE LES DEUX MONDES

Conclusion : alors que les initiatives officielles des entreprises restent bloquées du mauvais côté du fossé de l'IA générique, les employés le franchissent déjà grâce à des outils d'IA personnels. Cette « IA parallèle » offre souvent un meilleur retour sur investissement que les initiatives officielles et révèle ce qui fonctionne réellement pour combler le fossé.

Derrière les chiffres décevants du déploiement en entreprise se cache une réalité surprenante : l'IA transforme déjà le travail, mais pas par les voies officielles. Nos recherches ont mis au jour une « économie parallèle de l'IA » florissante, dans laquelle les employés utilisent des comptes ChatGPT personnels, des abonnements Claude et d'autres outils grand public pour automatiser une partie importante de leur travail, souvent sans connaissances informatiques ni autorisation.

L'ampleur du phénomène est remarquable. Alors que seulement 40 % des entreprises déclarent avoir souscrit un abonnement officiel à un modèle LLM, les employés de plus de 90 % des entreprises que nous avons interrogées ont déclaré utiliser régulièrement des outils d'IA personnels pour leurs tâches professionnelles. En fait, presque toutes les personnes interrogées utilisaient un modèle LLM sous une forme ou une autre dans le cadre de leur travail.

Exemple : l'économie parallèle de l'IA, l'utilisation par les employés dépasse de loin l'adoption officielle



Dans de nombreux cas, les utilisateurs clandestins de l'IA ont déclaré utiliser les LLM plusieurs fois par jour, tous les jours, dans le cadre de leur travail hebdomadaire, à l'aide d'outils personnels, tandis que les initiatives officielles de leur entreprise en matière d'IA restaient bloquées en phase pilote.

Cette économie parallèle démontre que les individus peuvent réussir à franchir le fossé de l'IA générique lorsqu'ils ont accès à des outils flexibles et réactifs. Les organisations qui reconnaissent cette tendance et s'en inspirent représentent l'avenir de l'adoption de l'IA en entreprise.

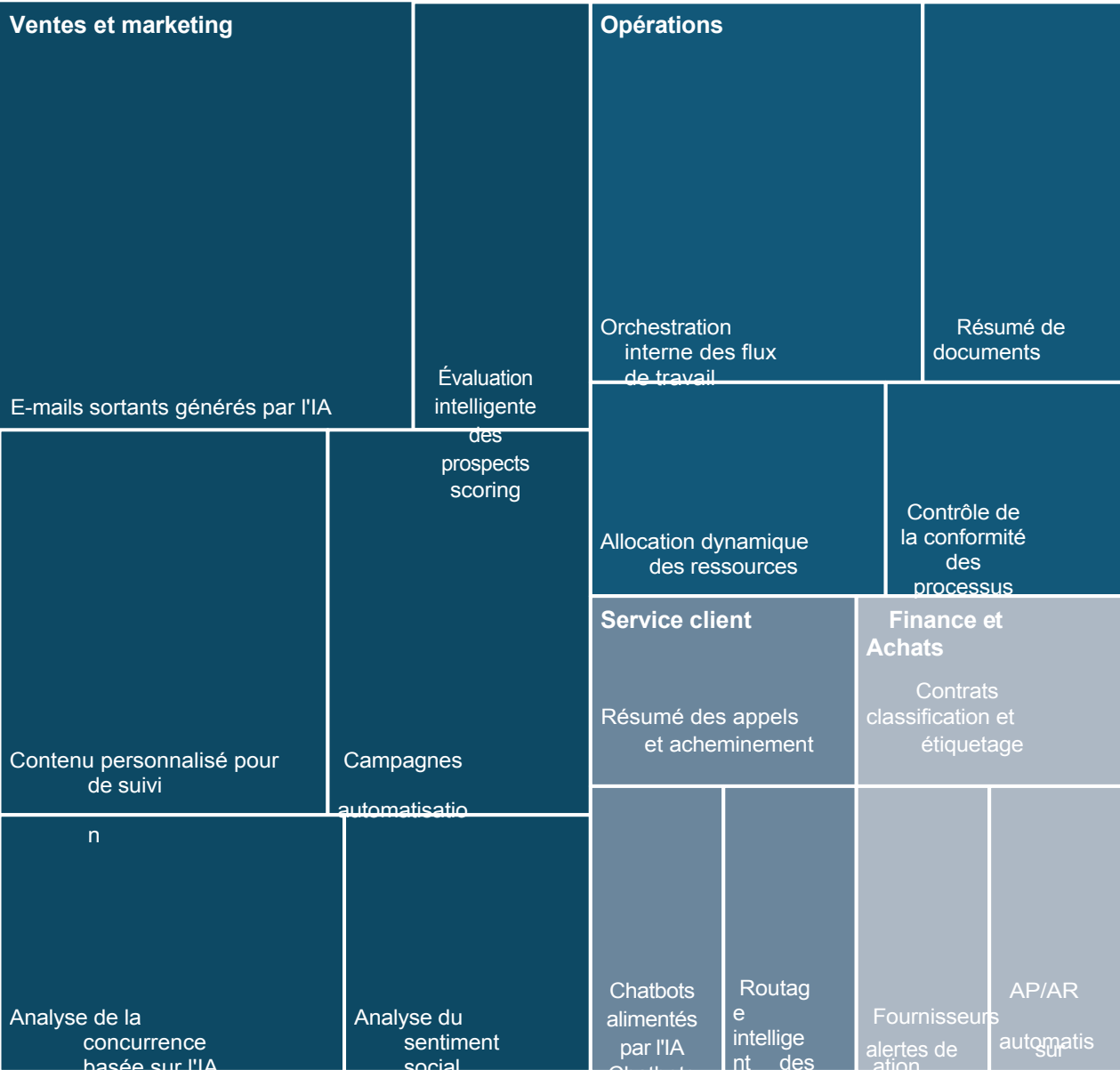
Les organisations avant-gardistes commencent à combler ce fossé en tirant les leçons de l'utilisation parallèle et en analysant quels outils personnels apportent de la valeur avant d'acheter des alternatives d'entreprise.

3.4 LES MODÈLES D'INVESTISSEMENT REFLÈTENT LA FRACTURE

Conclusion : la répartition des investissements révèle le fossé GenAI à l'œuvre, 50 % des budgets GenAI étant consacrés aux ventes et au marketing, alors que l'automatisation des services administratifs génère souvent un meilleur retour sur investissement. Ce biais reflète une attribution plus facile des mesures, et non la valeur réelle, et maintient les organisations concentrées sur de mauvaises priorités.

En termes d'orientation fonctionnelle, les investissements dans les outils GenAI sont fortement concentrés. Les dépenses GenAI n'étant pas encore formellement quantifiées dans les organisations, nous avons demandé aux dirigeants d'allouer un montant hypothétique de 100 dollars à différentes fonctions. Les fonctions commerciales et marketing ont capté environ 70 % de l'allocation budgétaire AI dans les organisations participant à notre enquête.

Illustration : Répartition des investissements dans la GenAI par fonction



Notes de recherche : bien que la répartition fonctionnelle générale des investissements dans l'IA générique (par exemple, environ 50 % dans les ventes et le marketing) ait été relativement cohérente dans les entretiens avec les dirigeants, les ventilations par sous-catégorie et par cas d'utilisation doivent être considérées comme indicatives au mieux. Les sous-catégories reflètent des notes synthétiques et des tendances anecdotiques, plutôt qu'une comptabilité précise. Le type d'entreprise entraîne des variations importantes. Par exemple, les fabricants et les prestataires de soins de santé ont généralement consacré un investissement minimal aux ventes et au marketing et ont surpondéré les opérations. Les entreprises technologiques et médiatiques ont souvent donné la priorité au marketing, au contenu et à la productivité des développeurs. Les services professionnels se sont orientés vers l'automatisation des documents et les outils juridiques/de conformité.

Les ventes et le marketing occupent une place prépondérante non seulement en raison de leur visibilité, mais aussi parce que leurs résultats peuvent être facilement mesurés. Des indicateurs tels que le volume des démonstrations ou le temps de réponse aux e-mails correspondent directement aux indicateurs clés de performance (KPI) utilisés au niveau du conseil d'administration.

En revanche, les fonctions juridiques, achats et financières offrent des gains d'efficacité plus subtils. Il s'agit notamment d'une réduction des violations de conformité, d'une rationalisation des flux de travail ou d'une accélération des processus de fin de mois, qui sont importants mais difficiles à mettre en avant dans les discussions avec les dirigeants ou les mises à jour destinées aux investisseurs.

Le vice-président des achats d'une société pharmaceutique classée au Fortune 1000 a clairement exprimé ce défi :

« Si j'achète un outil pour aider mon équipe à travailler plus rapidement, comment puis-je quantifier cet impact ? Comment puis-je le justifier auprès de mon PDG alors qu'il n'aura pas d'incidence directe sur le chiffre d'affaires ni de réduction mesurable des coûts ? Je pourrais arguer qu'il aide nos scientifiques à obtenir leurs outils plus rapidement, mais cela est très éloigné de l'impact sur les résultats financiers. »

Ce biais d'investissement perpétue la fracture GenAI en orientant les ressources vers des cas d'utilisation visibles mais souvent moins transformateurs, tandis que les opportunités présentant le meilleur retour sur investissement dans les fonctions administratives restent sous-financées.

Au-delà des défis liés à la mesure, la confiance et la preuve sociale restent déterminantes dans les décisions d'achat. Le responsable des achats d'une grande entreprise de biens de consommation courante a bien résumé le dilemme auquel sont confrontés de nombreux acheteurs :

« Je reçois chaque jour de nombreux e-mails prétendant offrir la meilleure solution GenAI. Certains proposent des démonstrations impressionnantes, mais le véritable défi consiste à établir la confiance. Avec autant d'options qui inondent notre boîte de réception, nous nous appuyons fortement sur les recommandations de nos pairs et les références de notre réseau. »

Cela met en évidence une tendance plus générale : la qualité du produit seule est rarement suffisante. Les recommandations, les relations antérieures et les présentations de capital-risqueurs restent des indicateurs plus fiables de l'adoption par les entreprises que les fonctionnalités ou les caractéristiques.

4 POURQUOI LES PROJETS PILOTES ÉCHOUENT : LE FOSSÉ DE CONNAISSANCES DERRIÈRE LA FRACTURE

Le principal facteur qui maintient les organisations du mauvais côté de la fracture GenAI est le déficit d'apprentissage, les outils qui n'apprennent pas, s'intègrent mal ou ne correspondent pas aux flux de travail. Les utilisateurs préfèrent ChatGPT pour les tâches simples, mais l'abandonnent pour les tâches critiques en raison de son manque de mémoire. Ce qui manque, ce sont des systèmes qui s'adaptent, mémorisent et évoluent, des capacités qui définissent la différence entre les deux côtés de la fracture.

4.1 LES OBSTACLES QUI MAINTIENNENT LES ORGANISATIONS PRISONNIÈRES

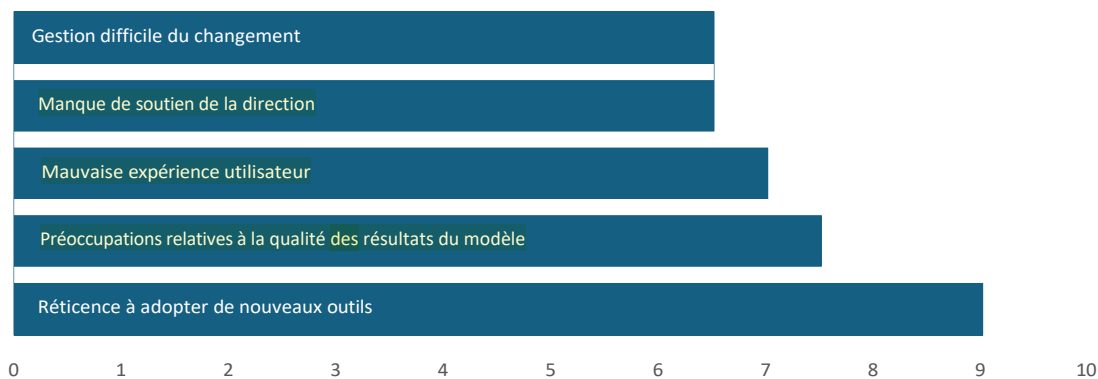
Conclusion : les principaux obstacles reflètent le fossé fondamental en matière d'apprentissage qui définit la fracture GenAI : les utilisateurs résistent aux outils qui ne s'adaptent pas, la qualité des modèles est insuffisante sans contexte et l'expérience utilisateur souffre lorsque les systèmes ne peuvent pas mémoriser. Même les utilisateurs assidus de ChatGPT se méfient des outils GenAI internes qui ne répondent pas à leurs attentes.

Pour comprendre pourquoi si peu de projets pilotes GenAI dépassent la phase expérimentale, nous avons interrogé à la fois des sponsors exécutifs et des utilisateurs de première ligne dans 52 organisations. Les participants ont été invités à évaluer les obstacles courants à la mise à l'échelle sur une échelle de fréquence de 1 à 10, où 10 représentait les obstacles les plus fréquemment rencontrés.

Les résultats ont révélé un obstacle prévisible : la résistance à l'adoption de nouveaux outils. Cependant, le deuxième obstacle s'est avéré plus important que prévu.

Exemple : Pourquoi les projets pilotes GenAI échouent : principaux obstacles à la mise à l'échelle de l'IA dans l'entreprise

Les utilisateurs ont été invités à noter chaque problème sur une échelle de 1 à 10



Remarque concernant la recherche : ces scores reflètent la fréquence rapportée plutôt qu'une mesure objective de l'impact des obstacles, et peuvent varier considérablement selon le secteur d'activité et la taille de l'organisation.

L'importance accordée à la qualité des modèles semblait à première vue contre-intuitive. L'adoption par les consommateurs de ChatGPT et d'outils similaires a connu une forte augmentation, plus de 40 % des travailleurs du savoir utilisant personnellement des outils d'IA. Pourtant, les mêmes utilisateurs qui intègrent ces outils dans leurs flux de travail personnels les décrivent comme peu fiables lorsqu'ils les rencontrent dans les systèmes d'entreprise. Ce paradoxe illustre la fracture GenAI au niveau des utilisateurs.

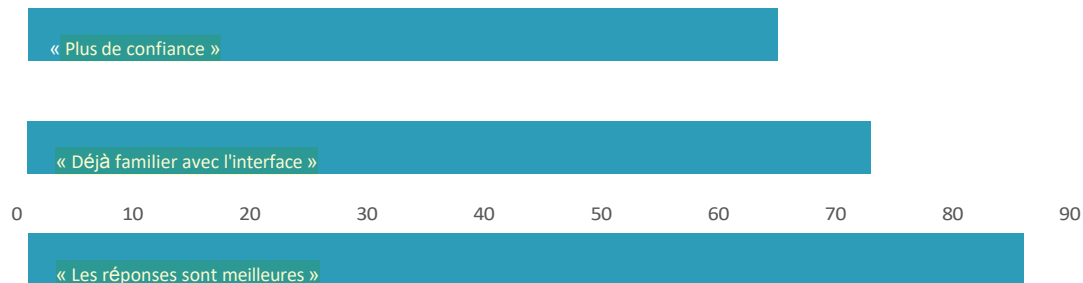
Cette préférence révèle une tension fondamentale. Les mêmes professionnels qui utilisent quotidiennement ChatGPT pour leurs tâches personnelles exigent des capacités d'apprentissage et de mémoire pour leur travail en entreprise. Un nombre important de travailleurs utilisent déjà des outils d'IA à titre privé et font état de gains de productivité, tandis que les initiatives officielles de leur entreprise en matière d'IA sont au point mort. Cette utilisation parallèle crée une boucle de rétroaction : les employés savent ce qu'est une bonne IA, ce qui les rend moins tolérants à l'égard des outils d'entreprise statiques.

4.2 POURQUOI LES OUTILS GÉNÉRIQUES GAGNENT ET PERDENT

Conclusion : la fracture GenAI se manifeste dans les préférences des utilisateurs : ChatGPT l'emporte sur les outils d'entreprise parce qu'il est meilleur, plus rapide et plus familier, même lorsque les deux utilisent des modèles similaires. Mais cette même préférence révèle pourquoi les organisations restent bloquées du mauvais côté de la fracture.

Nos entretiens de suivi ont révélé une contradiction frappante. Les professionnels qui exprimaient leur scepticisme à l'égard des outils d'IA d'entreprise étaient souvent de grands utilisateurs d'interfaces LLM grand public. Lorsqu'on leur a demandé de comparer leurs expériences, trois thèmes récurrents sont apparus.

Facteurs déterminants des préférences des utilisateurs : interface LLM générique ou outil intégré



Une avocate d'affaires travaillant dans un cabinet de taille moyenne illustre bien cette dynamique. Son organisation a investi 50 000 dollars dans un outil spécialisé d'analyse de contrats, mais elle a toujours utilisé ChatGPT pour la rédaction :

« L'outil d'IA que nous avons acheté fournissait des résumés rigides avec des options de personnalisation limitées. Avec ChatGPT, je peux orienter la conversation et itérer jusqu'à obtenir exactement ce dont j'ai besoin. La différence de qualité fondamentale est notable, ChatGPT produit systématiquement de meilleurs résultats, même si notre fournisseur prétend utiliser la même technologie sous-jacente. »

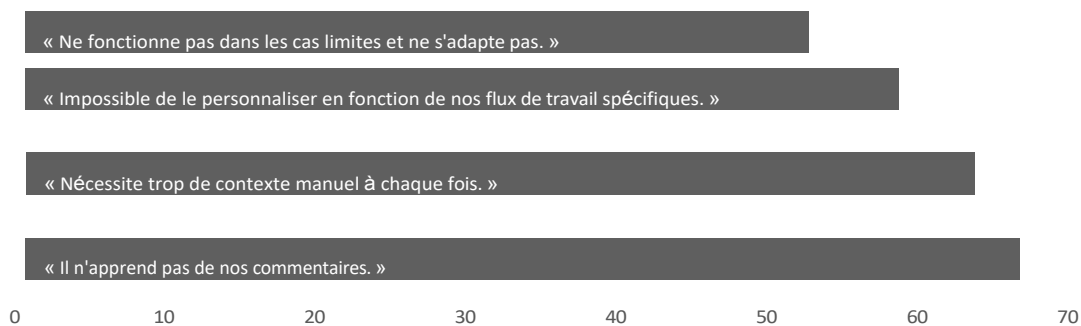
Ce schéma suggère qu'un outil polyvalent à 20 dollars par mois est souvent plus performant que des systèmes d'entreprise sur mesure coûtant beaucoup plus cher, du moins en termes d'utilisabilité immédiate et de satisfaction des utilisateurs. Ce paradoxe illustre pourquoi la plupart des organisations restent du mauvais côté de la fracture GenAI.

4.3 LE FOSSÉ EN MATIÈRE D'APPRENTISSAGE QUI DÉFINIT LA FRACTURE

Conclusion : les limites mêmes de ChatGPT révèlent le problème fondamental derrière la fracture GenAI : il oublie le contexte, n'apprend pas et ne peut pas évoluer. Pour les tâches critiques, 90 % des utilisateurs préfèrent les humains. Le fossé est structurel, GenAI manque de mémoire et d'adaptabilité.

Compte tenu de la préférence des utilisateurs pour les interfaces LLM grand public, nous avons cherché à comprendre ce qui empêche une adoption plus large pour les tâches critiques. Les obstacles se sont avérés distincts des préoccupations générales en matière d'utilisabilité et ont directement mis en évidence le fossé en matière d'apprentissage qui définit la fracture GenAI.

Exemple : obstacles à l'intégration dans les flux de travail essentiels



Le même avocat qui privilégiait ChatGPT pour les premières ébauches a clairement établi une limite pour les contrats sensibles :

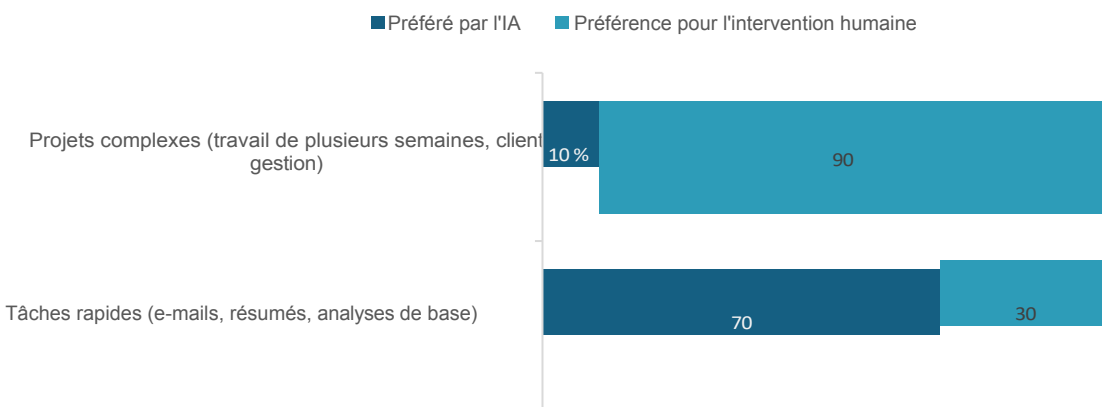
« Il est excellent pour le brainstorming et les premières ébauches, mais il ne retient pas les préférences des clients et n'apprend pas des modifications précédentes. Il répète les mêmes erreurs et nécessite une saisie contextuelle importante à chaque session. Pour les travaux à haut risque, j'ai besoin d'un système qui accumule des connaissances et s'améliore au fil du temps. »

Ce commentaire met en évidence le déficit d'apprentissage fondamental qui maintient les organisations du mauvais côté de la fracture GenAI. Les utilisateurs apprécient la flexibilité et la réactivité des interfaces LLM grand public, mais ont besoin d'une persistance et d'une conscience contextuelle que les outils actuels ne peuvent pas fournir.

Lorsque nous avons demandé aux utilisateurs professionnels d'évaluer différentes options pour les tâches à haut risque, la hiérarchie des préférences est apparue clairement :

Exemple : aptitude perçue pour les tâches à haut risque

« Confieriez-vous cette tâche à l'IA ou à un collègue junior ? »



Les résultats révèlent que l'IA a déjà remporté la guerre pour les tâches simples : 70 % préfèrent l'IA pour rédiger des e-mails, 65 % pour les analyses de base. Mais pour tout ce qui est complexe ou à long terme, les humains dominent avec une marge de 9 contre 1. La ligne de démarcation n'est pas l'intelligence, mais la mémoire, l'adaptabilité et la capacité d'apprentissage, soit les caractéristiques exactes qui séparent les deux côtés du fossé GenAI.

L'IA agentique, catégorie de systèmes intégrant une mémoire persistante et un apprentissage itératif dès leur conception, comble directement le fossé en matière d'apprentissage qui caractérise la fracture GenAI. Contrairement aux systèmes actuels qui nécessitent à chaque fois un contexte complet, les systèmes agentsiques conservent une mémoire persistante, apprennent à partir des interactions et peuvent orchestrer de manière autonome des flux de travail complexes. Les premières expériences menées par les entreprises avec des agents de service client qui traitent les demandes de bout en bout, des agents de traitement financier qui surveillent et approuvent les transactions courantes, et des agents de pipeline de vente qui suivent l'engagement sur tous les canaux démontrent comment l'autonomie et la mémoire comblent les lacunes fondamentales identifiées par les entreprises.

Exposition : Positionnement des outils GenAI en fonction de leur capacité de personnalisation et d'apprentissage

	Faible mémoire / apprentissage	Mémoire élevée / Apprentissage
Faible personnalisation	Copilot, wrappers GPT	ChatGPT avec mémoire (bêta)
Personnalisation élevée	Versions internes (fragiles)	Workflows agentifs, SaaS vertical

5 FRANCHIR LE FOSSÉ GENAI : COMMENT LES MEILLEURS DÉVELOPPEURS RÉUSSISSENT

Les organisations qui se situent du bon côté de la fracture GenAI partagent une approche commune : elles développent des systèmes adaptatifs et intégrés qui apprennent à partir des retours d'expérience. Les meilleures start-ups qui franchissent cette fracture se concentrent sur des cas d'utilisation restreints mais à forte valeur ajoutée, s'intègrent profondément dans les flux de travail et se développent grâce à un apprentissage continu plutôt qu'à des ensembles de fonctionnalités étendus. La maîtrise du domaine et l'intégration dans les flux de travail importent davantage qu'une expérience utilisateur tape-à-l'œil.

Au cours de nos entretiens, nous avons observé une divergence croissante entre les start-ups GenAI. Certaines sont aux prises avec des stratégies SaaS obsolètes et restent prisonnières du mauvais côté de la fracture, tandis que d'autres attirent l'attention des entreprises grâce à une personnalisation agressive et à une adaptation aux véritables difficultés rencontrées par les entreprises.

L'engouement pour les outils GenAI reste élevé. Plusieurs startups ont déclaré avoir signé des contrats pilotes en quelques jours et atteint peu après un chiffre d'affaires annuel à sept chiffres. Les plus performantes ne sont pas celles qui développent des outils polyvalents, mais celles qui s'intègrent dans les flux de travail, s'adaptent au contexte et se développent à partir de bases étroites mais à forte valeur ajoutée.

Nos données révèlent une tendance claire : les organisations et les fournisseurs qui réussissent sont ceux qui s'attaquent de manière agressive à l'apprentissage, à la mémoire et à l'adaptation des flux de travail, tandis que ceux qui échouent développent des outils génériques ou tentent de développer des capacités en interne.

Les start-ups gagnantes développent des systèmes qui apprennent à partir des retours d'expérience (66 % des cadres le souhaitent), conservent le contexte (63 % l'exigent) et s'adaptent en profondeur à des flux de travail spécifiques. Elles commencent par les périphéries des flux de travail avec une personnalisation importante, puis s'étendent aux processus centraux.

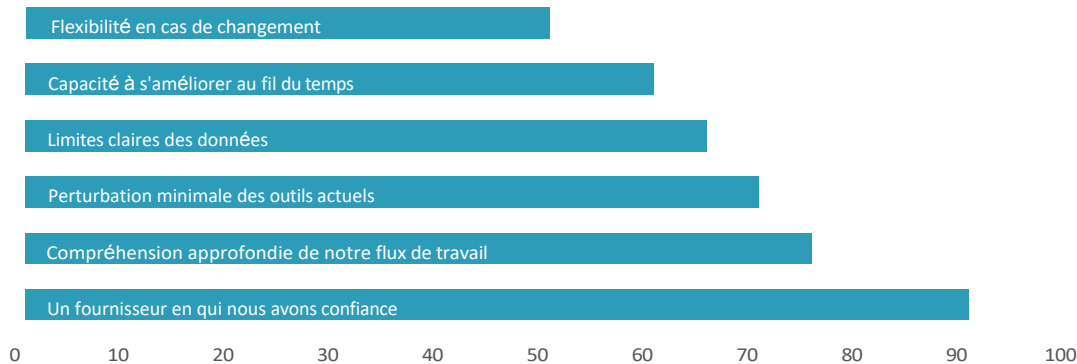
5.1 CE QUE VEULENT RÉELLEMENT LES ENTREPRISES : LE PONT QUI COMBLE LE FOSSÉ

Les fournisseurs les plus performants comprennent que pour franchir le fossé de l'IA générique, il faut mettre en place des systèmes que les dirigeants ont maintes fois soulignés : des systèmes d'IA qui ne se contentent pas de générer du contenu, mais qui apprennent et s'améliorent dans leur environnement.

Lorsqu'ils évaluent les outils d'IA, les acheteurs mettent systématiquement l'accent sur un ensemble spécifique de priorités. Nous avons codé ces thèmes à partir des entretiens afin de quantifier leur fréquence d'apparition dans les décisions d'achat :

Exemple : comment les dirigeants sélectionnent les fournisseurs de GenAI

Dérivé des entretiens et codé par catégorie



Pièce à conviction : citations directes de cadres supérieurs sélectionnant des fournisseurs de GenAI

Tiré d'entretiens et classé par catégorie

Ce qu'ils veulent	Citations directes
Un fournisseur en qui nous (ils) avons confiance	« Nous sommes plus enclins à attendre que notre partenaire actuel ajoute l'IA plutôt que de parier sur une start-up. »
Une compréhension approfondie de notre flux de travail	« La plupart des fournisseurs ne comprennent pas comment fonctionnent nos processus d'approbation ou nos flux de données. »
Perturbation minimale des outils actuels	« Si cela ne se connecte pas à Salesforce ou à nos systèmes internes, personne ne l'utilisera. »
Des limites claires en matière de données	« Je ne peux pas prendre le risque que les données des clients soient mélangées avec le modèle de quelqu'un d'autre, même si le fournisseur dit que ce n'est pas grave. »
Capacité à s'améliorer au fil du temps	« C'est utile la première semaine, mais ensuite, ça répète les mêmes erreurs. Pourquoi je l'utiliserais ? »

Flexibilité en cas de changement

« Notre processus évolue chaque trimestre. Si l'IA ne peut pas s'adapter, nous reviendrons aux feuilles de calcul. »

Les inquiétudes concernant l'impact sur la main-d'œuvre étaient beaucoup moins fréquentes que prévu. La plupart des utilisateurs ont accueilli favorablement l'automatisation, en particulier pour les tâches manuelles fastidieuses, à condition que les données restent sécurisées et que les résultats soient mesurables.

Malgré l'idée reçue selon laquelle les entreprises sont réticentes à former les systèmes d'IA, la plupart des équipes interrogées se sont dites disposées à le faire, à condition que les avantages soient clairs et que des garde-fous soient mis en place.

Malgré l'intérêt pour l'IA, il existe un scepticisme notable à l'égard des nouveaux fournisseurs, en particulier dans les flux de travail hautement sécurisés ou réglementés. De nombreux responsables des achats nous ont confié qu'ils ignoraient la plupart des propositions des start-ups, quelle que soit leur innovation.

« Nous recevons chaque jour des dizaines de présentations sur des outils d'approvisionnement basés sur l'IA. Cependant, notre partenaire BPO établi comprend déjà nos politiques et nos processus. Nous sommes plus enclins à attendre leur version améliorée par l'IA qu'à passer à un fournisseur inconnu. », Responsable des achats, CPG mondial

5.2 LA STRATÉGIE GAGNANTE POUR FRANCHIR LE FOSSÉ

Conclusion : les start-ups qui parviennent à franchir le fossé de l'IA générique remportent de petites victoires visibles dans des flux de travail restreints, puis se développent. Les outils faciles à mettre en place et offrant un retour sur investissement rapide surpassent les solutions d'entreprise lourdes. Les recommandations des canaux de distribution et la confiance des pairs sont des leviers de croissance essentiels pour franchir le fossé.

Les startups les plus performantes ont répondu à la fois au désir d'apprendre et au scepticisme vis-à-vis des nouveaux outils en mettant en œuvre deux stratégies :

5.2.1 Personnalisation pour des flux de travail spécifiques

Il est essentiel de les intégrer dans des processus non critiques ou adjacents avec une personnalisation importante, de démontrer leur valeur ajoutée, puis de les étendre aux flux de travail principaux. Les outils qui ont réussi partageaient deux caractéristiques : une configuration peu contraignante et une valeur ajoutée immédiate et visible. En revanche, les outils nécessitant une personnalisation importante au niveau de l'entreprise ont souvent échoué au stade pilote.

Parmi les catégories qui ont connu le succès dans notre échantillon, on peut citer :

- IA vocale pour la synthèse et le routage des appels
- Automatisation des documents pour les contrats et les formulaires
- Génération de code pour les tâches d'ingénierie répétitives

Les catégories qui ont rencontré des difficultés étaient souvent celles impliquant une logique interne complexe, une aide à la décision opaque ou une optimisation basée sur des heuristiques propriétaires. Ces outils se heurtaient fréquemment à des difficultés d'adoption en raison de la spécificité profonde de l'entreprise.

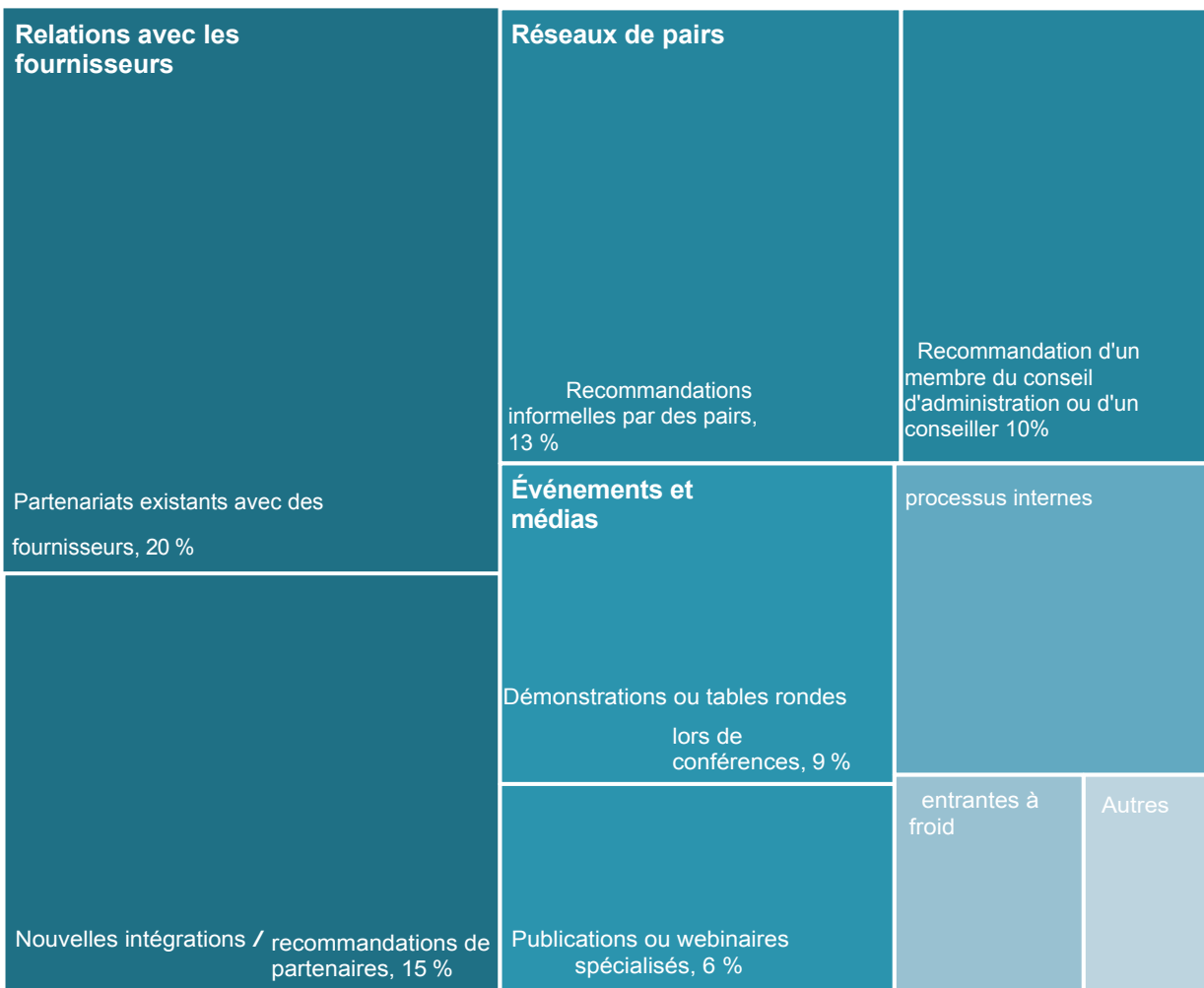
Certaines start-ups ont excellé en dominant des flux de travail modestes mais essentiels, notamment dans les domaines de la vente et du marketing, avant de se développer. Les start-ups GenAI du quartile supérieur atteignent un chiffre d'affaires annualisé de 1,2 million de dollars dans les 6 à 12 mois suivant leur lancement.

	Portée restreinte	Portée large
Exécution simple	Gains rapides (catégorisation des dépenses, révision des contrats)	Projets pilotes partiels (surveillance des risques fournisseurs)
Exécution complexe	Projets pilotes précoces (robots de négociation)	Échecs (orchestration complète des achats) Orchestration)

5.2.2 Exploitation des réseaux de recommandation

Pour surmonter les obstacles liés à la confiance, les startups qui ont réussi ont souvent eu recours à des partenariats avec des intégrateurs de systèmes, à des recommandations en matière d'approvisionnement provenant de membres du conseil d'administration ou de conseillers, et à la distribution via des marchés d'entreprises familiaires.

Exposition : Comment les dirigeants découvrent les solutions GenAI



5.3 LA FENÊTRE QUI SE REFERME POUR COMBLER LE FOSSÉ

Conclusion : la fenêtre permettant de franchir le fossé GenAI se referme rapidement. Les entreprises s'équipent d'outils capables d'apprendre. L'IA agentique et les cadres de mémoire (tels que NANDA et MCP) détermineront quels fournisseurs aideront les organisations à franchir le fossé et lesquels resteront prisonniers du mauvais côté.

Les entreprises sont de plus en plus exigeantes en matière de systèmes capables de s'adapter au fil du temps. Microsoft 365 Copilot et Dynamics 365 intègrent une mémoire persistante et des boucles de rétroaction. La version bêta de la mémoire ChatGPT d'OpenAI laisse entrevoir des attentes similaires pour les outils à usage général.

Les start-ups qui agissent rapidement pour combler ce fossé, en créant des agents adaptatifs qui apprennent à partir des retours d'information, de l'utilisation et des résultats, peuvent établir des avantages concurrentiels durables grâce à la profondeur des données et de l'intégration. La fenêtre pour y parvenir est étroite. Dans de nombreux secteurs verticaux, des projets pilotes sont déjà en cours.

L'infrastructure nécessaire pour soutenir cette transition est en train d'émerger grâce à des cadres tels que Model Context Protocol (MCP), Agent-to-Agent (A2A) et NANDA, qui permettent l'interopérabilité et la coordination des agents. Ces protocoles créent une concurrence sur le marché et des gains d'efficacité en permettant à des agents spécialisés de travailler ensemble plutôt que d'exiger des systèmes monolithiques. Ces cadres constituent le fondement du Web agentique émergent, un maillage d'agents et de protocoles interopérables qui remplace les applications monolithiques par des couches de coordination dynamiques.

Au cours des prochains trimestres, plusieurs entreprises concluront des relations avec des fournisseurs qu'il sera pratiquement impossible de rompre. Cet horizon de 18 mois reflète le consensus des dix-sept responsables des achats et de l'approvisionnement informatique que nous avons interrogés, étayé par l'analyse des informations publiques sur les marchés publics qui montrent que les cycles entre l'appel d'offres et la mise en œuvre varient de deux à dix-huit mois. Les organisations qui investissent dans des systèmes d'IA qui apprennent à partir de leurs données, de leurs flux de travail et de leurs retours d'expérience génèrent des coûts de transition qui s'accumulent chaque mois.

« Nous évaluons actuellement cinq solutions GenAI différentes, mais c'est celle qui apprendra le mieux et s'adaptera le mieux à nos processus spécifiques qui remportera finalement notre marché. Une fois que nous aurons investi du temps dans la formation d'un système pour qu'il comprenne nos flux de travail, les coûts de transition deviendront prohibitifs. » - Directeur informatique,

société de services financiers de 5 milliards de dollars

6 FRANCHIR LE FOSSÉ GENAI : COMMENT LES MEILLEURS ACHETEURS RÉUSSISSENT

Les organisations qui réussissent à franchir le fossé GenAI abordent l'approvisionnement en IA différemment, elles agissent comme des clients BPO, et non comme des clients SaaS. Elles exigent une personnalisation poussée, encouragent l'adoption par les équipes de première ligne et tiennent les fournisseurs responsables des indicateurs commerciaux. Les acheteurs les plus performants comprennent que pour franchir le fossé, il faut un partenariat, et pas seulement un achat.

Au fil de nos entretiens, une idée s'est clairement dégagée : les organisations qui achètent le plus efficacement l'IA n'attendent plus les cas d'utilisation parfaits ou l'approbation centrale. Au contraire, elles encouragent l'adoption en

expérimentation distribuée, partenariats avec des fournisseurs et responsabilité claire. Ces acheteurs ne sont pas seulement plus enthousiastes, ils sont aussi plus adaptables sur le plan stratégique.

Dans notre échantillon, les partenariats externes avec des outils personnalisés et capables d'apprendre ont atteint un taux de déploiement d'environ 67 %, contre environ 33 % pour les outils développés en interne. Bien que ces chiffres reflètent des résultats autodéclarés et ne tiennent pas compte de toutes les variables confusionnelles, l'ampleur de la différence était constante parmi les personnes interrogées.

Cet écart explique pourquoi ChatGPT domine pour les tâches ponctuelles mais échoue dans les flux de travail critiques, et pourquoi les outils génériques destinés aux entreprises sont moins performants que les LLM grand public et les alternatives hautement personnalisées.

6.1 CONCEPTION ORGANISATIONNELLE POUR COMBLER LE FOSSÉ

Conclusion : une structure organisationnelle adaptée est essentielle pour franchir le fossé de la GenAI. Les partenariats stratégiques ont deux fois plus de chances de réussir que les développements internes. Le succès dépend moins des ressources que de la décentralisation de l'autorité avec une répartition claire des responsabilités.

Le principal obstacle au franchissement du fossé GenAI n'est pas l'intégration ou le budget, mais la conception organisationnelle. Nos données montrent que les entreprises réussissent lorsqu'elles décentralisent l'autorité de mise en œuvre tout en conservant la responsabilité.

Nous avons observé trois structures d'équipe principales pour la mise en œuvre de l'IA générative, avec des résultats très différents qui reflètent le camp dans lequel se situent les organisations.

% de déploiements		
Partenariats stratégiques (achat)	<div><div></div></div> 66 %	Achat d'outils externes, co-développement avec des fournisseurs
Développement interne (construction)	<div><div></div></div> 33 %	Construire et maintenir des outils GenAI entièrement en interne
Hybride (développement-achat)	Données insuffisantes pour quantifier	L'équipe interne co-développe avec un fournisseur externe

Limites de la recherche : ces pourcentages reflètent notre échantillon de 52 organisations interrogées et ne sont pas nécessairement représentatifs des tendances générales du marché. Les définitions du succès varient d'une organisation à l'autre, et les périodes d'observation ne permettent pas nécessairement de saisir les tendances à long terme en matière de mise en œuvre.

Limite importante : ces différences de taux de réussite peuvent refléter les capacités organisationnelles plutôt que la seule approche de mise en œuvre. Les organisations qui choisissent des partenariats externes peuvent avoir une tolérance au risque, une sophistication en matière d'approvisionnement ou des capacités techniques internes différentes de celles qui développent en interne. La corrélation entre les partenariats externes et la réussite ne prouve pas nécessairement un lien de causalité.

Les partenariats stratégiques ont permis d'obtenir un taux de réussite nettement supérieur à celui des efforts de développement internes. Bien que notre échantillon ait révélé beaucoup plus d'initiatives de TYPE CONSTRUCTION que d'initiatives de TYPE ACHAT, et que de nombreuses organisations se soient tournées vers le développement interne, le

taux de réussite ont favorisé les partenariats externes. Bien que nous ne disposions pas de données précises sur le volume total des initiatives, la tendance suggère que les efforts de développement interne ont des taux de réussite nettement inférieurs, même s'ils sont plus fréquents.

Si les organisations combinaient souvent les approches, les projets pilotes mis en place dans le cadre de partenariats stratégiques avaient deux fois plus de chances d'aboutir à un déploiement complet que ceux mis en place en interne. Plus frappant encore, les taux d'utilisation par les employés étaient près de deux fois plus élevés pour les outils développés en externe.

Ces partenariats ont souvent permis d'accélérer la rentabilisation, de réduire le coût total et de mieux s'aligner sur les flux de travail opérationnels. Les entreprises ont évité les frais généraux liés à la création de zéro, tout en obtenant des solutions sur mesure. Les organisations qui comprennent cette tendance se positionnent pour franchir plus efficacement le fossé de l'IA générique.

6.2 PRATIQUES DES ACHETEURS QUI FRANCHISSENT LE FOSSÉ

Au fil des entretiens, une tendance constante s'est dégagée parmi les organisations qui ont réussi à franchir le fossé de l'IA générative : les principaux acheteurs traitaient les start-ups spécialisées dans l'IA moins comme des fournisseurs de logiciels que comme des prestataires de services aux entreprises, les soumettant à des critères de référence plus proches de ceux utilisés pour les cabinets de conseil ou les prestataires de services d'externalisation. Ces organisations :

- Exigeaient une personnalisation approfondie alignée sur les processus et les données internes
- ont évalué les outils en fonction des résultats opérationnels, et non des critères de référence des modèles
- ont établi des partenariats malgré les échecs initiaux, considérant le déploiement comme une coévolution
- ont lancé des initiatives d'IA à partir des responsables de première ligne, et non des laboratoires centraux

Dans ce dernier cas, les contributeurs individuels et les chefs d'équipe ont souvent joué un rôle essentiel. Bon nombre des déploiements les plus réussis dans les entreprises ont commencé avec des utilisateurs expérimentés, des employés qui avaient déjà testé des outils tels que ChatGPT ou Claude pour améliorer leur productivité personnelle.

Ces « prosommateurs » ont intuitivement compris les capacités et les limites de l'IA générative et sont devenus les premiers défenseurs des solutions approuvées en interne. Plutôt que de s'appuyer sur une fonction IA centralisée pour identifier les cas d'utilisation, les organisations performantes ont permis aux responsables budgétaires et aux gestionnaires de domaine de mettre en évidence les problèmes, d'évaluer les outils et de diriger les déploiements. Ce sourcing ascendant, associé à la responsabilité des dirigeants, a accéléré l'adoption tout en préservant l'adéquation opérationnelle.

6.3 OÙ SE TROUVE LE VÉRITABLE RETOUR SUR INVESTISSEMENT : AU-DELÀ DU FOSSÉ

Conclusion : les organisations qui franchissent la fracture GenAI découvrent que le retour sur investissement est souvent plus élevé dans les fonctions ignorées telles que les opérations et les finances. Les gains réels proviennent du remplacement des BPO et des agences externes, et non de la réduction du personnel interne. Les outils de front-office attirent l'attention, mais ce sont les outils de back-office qui permettent de réaliser des économies.

Bien que 50 % des budgets consacrés à l'IA soient affectés aux ventes et au marketing (d'après l'estimation théorique des dirigeants), certaines des économies les plus spectaculaires que nous avons recensées proviennent de l'automatisation des services administratifs. Si les gains réalisés au niveau des services commerciaux sont visibles et appréciés par les conseils d'administration, les déploiements au niveau des services administratifs ont souvent permis d'obtenir des retours sur investissement plus rapides et des réductions de coûts plus nettes.

Les meilleures entreprises génèrent une valeur mesurable dans les deux domaines : Avantages pour le front-office :

- Vitesse de qualification des prospects : 40 % plus rapide
- Fidélisation de la clientèle : amélioration de 10 % grâce à des suivis et des messages basés sur l'IA

Gains au niveau du back-office :

- Élimination du BPO : 2 à 10 millions de dollars par an en service client et traitement des documents
- Réduction des dépenses de l'agence : baisse de 30 % des coûts externes liés à la création et au contenu
- Contrôles des risques pour les services financiers : 1 million de dollars économisés chaque année sur la gestion externalisée des risques

Il est à noter que ces gains ont été obtenus sans réduction significative des effectifs. Les outils ont accéléré le travail, mais n'ont pas modifié les structures des équipes ni les budgets. Au contraire, le retour sur investissement a été obtenu grâce à la réduction des dépenses externes, à l'élimination des contrats de BPO, à la réduction des frais d'agence et au remplacement de consultants coûteux par des capacités internes basées sur l'IA.

Ce schéma suggère que, si les ventes et le marketing captent la majeure partie de l'attention et des investissements, l'automatisation des services administratifs peut offrir des rendements plus spectaculaires et durables aux organisations qui sont prêtes à aller au-delà des cas d'utilisation évidents et à franchir véritablement le fossé de l'IA générique.

6.4 LA RÉALITÉ DE L'IMPACT SUR L'EMPLOI : CE QUE SIGNIFIE RÉELLEMENT FRANCHIR LE FOSSÉ

Conclusion : l'IA générative commence déjà à avoir un impact sur la main-d'œuvre, qui se manifeste par le remplacement sélectif de fonctions auparavant externalisées et par des modèles d'embauche restreints, mais pas par des licenciements à grande échelle. Les organisations qui ont franchi le fossé de l'IA générique affichent une réduction mesurable des coûts externes tout en diminuant légèrement leurs effectifs internes.

6.4.1 Modèles de remplacement et stratégie organisationnelle

Notre analyse révèle que les réductions d'effectifs liées à l'IA générique se concentrent dans des fonctions historiquement considérées comme des activités non essentielles : le service client, le traitement administratif et les tâches de développement standardisées. Ces rôles étaient déjà vulnérables avant la mise en œuvre de l'IA en raison de leur externalisation et de la standardisation des processus. Les dirigeants ont hésité à révéler l'ampleur des licenciements liés à l'IA, mais ceux-ci ont touché entre 5 et 20 % des effectifs du service client et du traitement administratif dans ces entreprises.

Les prévisions d'embauche spécifiques à chaque secteur révèlent une corrélation claire avec les modèles d'impact de l'IA générique. Dans les secteurs qui subissent le moins de perturbations structurelles dues à l'IA, à savoir la santé, l'énergie et les industries de pointe, la plupart des dirigeants ne signalent aucune réduction d'embauche actuelle ou prévue au cours des cinq prochaines années. Quelques dirigeants ont mentionné qu'ils pouvaient anticiper une baisse des embauches, mais ont admis qu'ils ne disposaient pas actuellement des systèmes nécessaires pour prédire avec précision quand et où cela pourrait se produire. Les dirigeants du secteur de la santé, par exemple, ne prévoient aucune réduction des embauches de médecins ou de personnel clinique.

À l'inverse, dans les secteurs de la technologie et des médias, où l'IA générique a eu un impact mesurable, plus de 80 % des dirigeants prévoient une réduction des volumes d'embauche dans les 24 mois.

Conclusion essentielle : cette dynamique reste concentrée parmi les utilisateurs avancés de l'IA, et uniquement dans les secteurs qui connaissent actuellement des bouleversements importants liés à l'IA générique (technologies, médias).

6.4.2 Évolution des critères d'embauche et des compétences requises

L'adoption de l'IA générative entraîne des stratégies de recrutement divergentes au sein des organisations. Si les dirigeants ne parviennent pas à s'accorder sur les volumes d'embauche au niveau débutant ou général, ils soulignent systématiquement que la maîtrise de l'IA est une compétence fondamentale requise. Cela reflète la reconnaissance par les organisations que la maîtrise de l'IA représente un avantage concurrentiel dans l'optimisation des flux de travail.

« Notre stratégie de recrutement donne la priorité aux candidats qui démontrent une maîtrise des outils d'IA. Les jeunes diplômés surpassent souvent les professionnels expérimentés dans ce domaine. » - Vice-président des opérations, secteur manufacturier de taille moyenne

6.4.3 Projections de l'impact sur la main-d'œuvre future

L'analyse du projet Iceberg du MIT fournit un contexte quantitatif pour l'exposition potentielle à l'automatisation :

Potentiel d'automatisation actuel : 2,27 % de la valeur du travail aux États-Unis

Exposition latente à l'automatisation : 2 300 milliards de dollars en valeur de main-d'œuvre

affectant 39 millions d'emplois Cette exposition latente devient exploitable à mesure que les systèmes

d'IA développent une mémoire persistante,

un apprentissage continu et une intégration autonome des outils, des capacités qui définissent le franchissement de la fracture GenAI.

La transformation de la main-d'œuvre se fera progressivement plutôt que par des événements de remplacement discrets. Jusqu'à ce que les systèmes d'IA parviennent à s'adapter au contexte et à fonctionner de manière autonome, l'impact organisationnel se manifestera par une optimisation des coûts externes plutôt que par une restructuration interne.

6.5 AU-DELÀ DES AGENTS : LE WEB AGENTIQUE

Conclusion : la prochaine évolution au-delà des agents IA individuels est un réseau agentique où les systèmes autonomes peuvent découvrir, négocier et coordonner l'ensemble de l'infrastructure Internet, modifiant fondamentalement le fonctionnement des processus métier.

Les fondements infrastructurels de cette transformation apparaissent déjà à travers des protocoles tels que Model Context Protocol (MCP), Agent-to-Agent (A2A) et NANDA, qui permettent non seulement l'interopérabilité des agents, mais aussi la navigation autonome sur le web. Dans un web agentique, les systèmes découvriront de manière autonome les fournisseurs optimaux et évalueront les solutions sans recherche humaine, établiront des intégrations API dynamiques en temps réel sans connecteurs pré-construits, exécuteront des transactions sans tiers de confiance grâce à des contrats intelligents basés sur la blockchain, et développeront des flux de travail émergents qui s'auto-optimisent sur plusieurs plateformes et au-delà des frontières organisationnelles. Les premières expériences montrent que les agents d'approvisionnement identifient de nouveaux fournisseurs et négocient les conditions de manière indépendante, que les systèmes de service à la clientèle se coordonnent de manière transparente entre les plateformes et que les flux de travail de création de contenu s'étendent à plusieurs fournisseurs avec une assurance qualité et un paiement automatisés

et paiement automatisés. Cela représente un changement fondamental par rapport aux processus commerciaux actuels, qui sont médiatisés par l'homme, vers des systèmes autonomes qui fonctionnent dans l'ensemble de l'écosystème Internet, dépassant largement la fracture actuelle entre les générations d'IA pour remodeler la manière dont les organisations découvrent, intègrent et effectuent des transactions dans une économie en réseau.

7 CONCLUSION : COMBLER LE FOSSÉ GENAI

Les organisations qui réussissent à franchir la fracture GenAI font trois choses différemment : elles achètent plutôt que de construire, elles donnent plus de pouvoir aux responsables hiérarchiques plutôt qu'aux laboratoires centraux, et elles sélectionnent des outils qui s'intègrent profondément tout en s'adaptant au fil du temps. Les organisations les plus avant-gardistes expérimentent déjà des systèmes agentifs capables d'apprendre, de mémoriser et d'agir de manière autonome dans le cadre de paramètres définis.

Cette transition marque non seulement un changement dans les outils, mais aussi l'émergence d'un web agentique : une couche persistante et interconnectée de systèmes d'apprentissage qui collaborent entre les fournisseurs, les domaines et les interfaces. Alors que la pile d'entreprise actuelle est définie par des outils SaaS cloisonnés et des flux de travail statiques, le web agentique les remplace par des agents dynamiques capables de négocier des tâches, de partager du contexte et de coordonner des actions à l'échelle de l'entreprise.

Tout comme le Web original a décentralisé la publication et le commerce, le Web agentique décentralise l'action, passant des invites à une coordination autonome basée sur des protocoles. Des systèmes tels que NANDA, MCP et A2A constituent les premières infrastructures de ce Web, permettant aux organisations de composer des flux de travail non pas à partir de code, mais à partir des capacités et des interactions des agents. Alors que les entreprises commencent à consolider leurs relations avec leurs fournisseurs et leurs boucles de rétroaction jusqu'en 2026, la fenêtre pour franchir le fossé de l'IA générative se réduit rapidement. La prochaine vague d'adoption ne sera pas remportée par les modèles les plus spectaculaires, mais par les systèmes qui apprennent et mémorisent et/ou par les systèmes conçus sur mesure pour un processus spécifique.

Le passage de la construction à l'achat, combiné à l'essor de l'adoption par les prosommateurs et à l'émergence des capacités d'agent, crée des opportunités sans précédent pour les fournisseurs capables de fournir des systèmes d'IA profondément intégrés et capables d'apprendre. Les organisations et les fournisseurs qui reconnaissent ces tendances et agissent en conséquence établiront des positions dominantes dans l'économie de l'IA post-pilote, du bon côté de la fracture GenAI.

Pour les organisations actuellement piégées du mauvais côté, la voie à suivre est claire : cesser d'investir dans des outils statiques qui nécessitent des interventions constantes, commencer à s'associer avec des fournisseurs qui proposent des systèmes personnalisés et se concentrer sur l'intégration des flux de travail plutôt que sur des démonstrations tape-à-l'œil. La fracture GenAI n'est pas permanente, mais la franchir nécessite des choix fondamentalement différents en matière de technologie, de partenariats et de conception organisationnelle.

8 ANNEXE

8.1 REMERCIEMENTS

Produit en collaboration avec le projet NANDA du MIT : NANDA (Networked Agents And Decentralized Architecture) s'appuie sur le Model Context Protocol (MCP) d'Anthropic et l'A2A de Google/Linux Foundation pour créer une infrastructure pour l'intelligence artificielle distribuée.

à grande échelle. Nos recherches visent à traduire les capacités de l'IA en résultats commerciaux mesurables pour les grandes entreprises et les entreprises de taille moyenne. Nous remercions les dirigeants qui ont généreusement accepté de partager leurs expériences et leurs connaissances en matière de mise en œuvre.

8.2 MÉTHODOLOGIE ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Méthodologie : 52 entretiens structurés avec des parties prenantes d'entreprises, analyse systématique de plus de 300 initiatives et annonces publiques en matière d'IA, et enquêtes auprès de 153 dirigeants. Le succès est défini comme un déploiement au-delà de la phase pilote avec des indicateurs de performance clés mesurables. L'impact sur le retour sur investissement est mesuré 6 mois après la phase pilote, en tenant compte de la taille du service. Les intervalles de confiance sont calculés à l'aide de méthodes de rééchantillonnage bootstrap, le cas échéant.

Limites de l'échantillon :

- Notre échantillon peut ne pas être entièrement représentatif de tous les segments d'entreprises ou de toutes les régions géographiques.
- Les organisations disposées à discuter des défis liés à la mise en œuvre de l'IA peuvent différer systématiquement de celles qui refusent de participer, ce qui peut créer un biais en faveur des adoptants plus expérimentaux ou plus prudents.
- Biais de sélection possible dans les organisations disposées à participer à la recherche sur l'IA
- Les indicateurs de réussite varient considérablement d'une organisation à l'autre et d'un secteur à l'autre, ce qui limite les comparaisons directes

Contraintes méthodologiques :

- Les scores de perturbation du secteur reflètent des tendances observables publiquement et peuvent ne pas tenir compte des développements privés ou émergents
- Les pourcentages « construire ou acheter » sont basés sur les réponses aux entretiens plutôt que sur des données de marché exhaustives
- Les mesures du retour sur investissement sont compliquées par des améliorations opérationnelles simultanées et des facteurs économiques externes
- La période d'observation de six mois peut être insuffisante pour évaluer pleinement le « succès du déploiement » de systèmes d'entreprise complexes, ce qui peut conduire à une sous-estimation des taux de réussite des implémentations à plus long terme.

Facteurs externes non entièrement pris en compte :

- Contraintes réglementaires affectant l'adoption

8.3 INSTRUMENTS DE RECHERCHE

Cette étude a utilisé deux protocoles semi-structurés :

- **Les entretiens avec les cadres supérieurs** ont porté sur les décisions d'investissement, la conception organisationnelle et la sélection des fournisseurs.

- **Les entretiens avec les responsables fonctionnels** ont porté sur les préférences des utilisateurs, l'adéquation des flux de travail et les frictions dans l'utilisation quotidienne.

Une enquête succincte a complété ces entretiens en fournissant des informations quantifiables sur l'adoption des outils, la satisfaction et les obstacles.

8.3.1 Questionnaire d'entretien avec les cadres

Thèmes abordés : stratégie, investissement, achats, résultats

Section 1 : Stratégie et budget

1. Votre organisation a-t-elle alloué un budget dédié aux initiatives GenAI ?
2. Quelles sont les fonctions commerciales actuellement prioritaires ?
3. Existe-t-il des cas d'utilisation spécifiques identifiés pour la GenAI dans votre organisation ?

Section 2 : Acheter ou construire

4. Préférez-vous développer en interne, établir des partenariats externes ou adopter une approche hybride ?
5. Quels sont les facteurs qui motivent cette décision : coût, risque, calendrier, contrôle, etc. ?

Section 3 : Du projet pilote à la mise à l'échelle

6. Combien de projets pilotes GenAI ont été lancés depuis janvier 2024 ?
7. Parmi ceux-ci, combien sont désormais déployés à grande échelle ?
8. Quels ont été les principaux obstacles qui ont freiné la mise à l'échelle ?

Section 4 : Approvisionnement et évaluation

9. Comment évaluez-vous les fournisseurs ou partenaires GenAI potentiels ?
10. Quels sont les critères de sélection les plus importants (par exemple, la confiance, l'intégration, le contrôle des données) ?
11. Comment les recommandations ou les partenaires de l'écosystème influencent-ils les décisions ?

Section 5 : Retour sur investissement et résultats

12. Avez-vous observé un retour sur investissement mesurable suite au déploiement de GenAI ?
13. Quels indicateurs (économies de coûts, productivité, fidélisation de la clientèle) ont été utilisés ?
14. Y a-t-il eu des gains spécifiques au niveau du back-office ou du front-office ?

Section 6 : Main-d'œuvre et gouvernance

15. Avez-vous réduit vos effectifs grâce à la GenAI ?
16. Qui dirige les efforts de mise en œuvre (par exemple, le service informatique, les responsables hiérarchiques, le centre d'excellence en IA) ?
17. Comment les responsabilités sont-elles réparties entre les équipes ?

8.3.2 Questionnaire destiné aux responsables fonctionnels / utilisateurs

Thème central : facilité d'utilisation, friction et performances de l'outil dans les flux de travail quotidiens

Section 1 : Utilisation personnelle et préférences

1. Utilisez-vous personnellement des outils GenAI tels que ChatGPT ou Claude ? Pour quelles tâches ?
2. Utilisez-vous des outils GenAI internes au travail ? Comment les comparez-vous ?

Section 2 : Expérience des outils d'entreprise

3. Quels outils GenAI ont été introduits par votre organisation ?
4. À quelle fréquence les utilisez-vous ?
5. Qu'est-ce qui fonctionne bien ? Qu'est-ce qui est frustrant ?

Section 3 : Adéquation du flux de travail

6. Ces outils s'intègrent-ils à vos systèmes centraux (par exemple, CRM, portails internes) ?
7. S'adaptent-ils à votre flux de travail au fil du temps ou semblent-ils statiques ?
8. Avez-vous constaté des améliorations suite aux commentaires des utilisateurs ?

Section 4 : Préférences en matière de types de tâches

9. Pour [X cas d'utilisation : e-mails, rédaction de documents, recherche, etc.], préférez-vous l'IA ou un collègue humain ?
10. À quels types de tâches confiez-vous l'IA ? Quels types de tâches évitez-vous ?

Section 5 : Obstacles à l'adoption

11. Qu'est-ce qui vous empêche, vous ou vos collègues, d'utiliser ces outils plus souvent ?
12. La formation, l'expérience utilisateur ou la confiance dans les résultats sont-ils des problèmes majeurs ?

[1] [Projet Iceberg - Vivez-vous sous l'API Agentic ?](#)