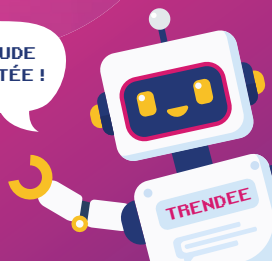
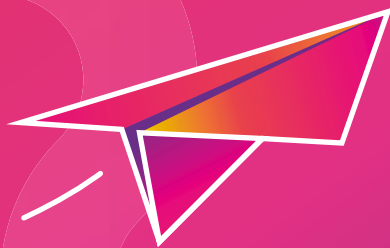


# Trends of AI

EDITION 2026



# Édito



**Etienne Lecoeur**

Co-Founder  
Les EnthousIAstes



**Julien Le Dreff**

Co-Founder  
Les EnthousIAstes

Avec Trends of AI, nous ne parlons plus d'exploration, mais d'action. L'intelligence artificielle a quitté les laboratoires et les discours prospectifs : elle redéfinit, en temps réel, les règles du jeu pour les fonctions clés. Après des années de tests et d'apprentissages, place au concret !

Cette édition 2026, portée par Les EnthousIAstes et KPMG en France, est le reflet d'une dynamique collective unique et inégalée : celle d'experts métiers qui, ensemble, transforment les défis en opportunités. Ici, l'IA n'est pas un outil de plus, mais le défi d'une réinvention

stratégique, celle qui aligne performance, agilité et sens.

**Comprendre ?** C'est décrypter les signaux faibles qui feront la différence demain.

**S'adapter ?** C'est intégrer l'IA là où elle crée de la valeur, sans attendre.

**Bâtir ?** C'est oser des modèles inédits, où technologie et humain s'amplifient mutuellement.

Trends of AI n'est pas une étude. C'est un appel à l'audace, pour celles et ceux qui veulent non seulement suivre la transformation, mais la conduire.

Bonne lecture !



**Sébastien Denoual**

Associé | Tech Strategy & Transformation  
KPMG en France

L'adoption de l'intelligence artificielle s'accélère à un rythme inédit. Pour les fonctions les plus avancées, l'IA constitue déjà un puissant levier de transformation de leur modèle opérationnel. Elle produit désormais une part croissante des contenus marketing. Elle révolutionne la manière dont les logiciels sont conçus

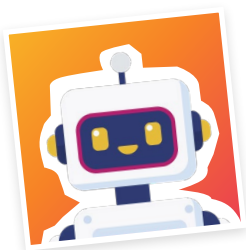
et maintenus. Elle permet d'opérer de manière plus fluide et plus efficace l'ensemble des interactions clients. Pour d'autres fonctions, l'IA joue aujourd'hui davantage un rôle d'assistant pour l'analyse de données et la production de différents types de contenu.

Cette dynamique d'adoption bénéficie d'un contexte chaque jour plus favorable : les technologies IA progressent rapidement et en un an, les organisations ont nettement progressé pour en évaluer les retours sur investissement.

Cette montée en puissance n'est toutefois pas sans obstacles : problème de qualité de données, difficultés à choisir les

bonnes technologies IA et à les intégrer avec les systèmes existants, risques juridiques, manque de compétences. De plus, elle constitue un chantier de grande ampleur qui se rajoute à de multiples initiatives de transformation déjà en cours, au risque d'amplifier une certaine « fatigue organisationnelle » (surcharge des équipes, difficultés croissantes à dégager les budgets nécessaires).

Cette nouvelle édition de notre étude décrypte le potentiel de transformation de l'IA et identifie les leviers pour réussir son passage à l'échelle au niveau de chacune des huit fonctions couvertes cette année. Fondée sur un très large retour d'expérience, elle propose des pistes d'action concrètes pour exploiter pleinement cette révolution technologique.



**Cette année Trendee nous rejoint !  
Profitez de notre agent pour recouper  
les résultats et affiner vos recherches  
grâce aux QR Code**



# Sommaire

## Présentation de l'étude

Genèse & mise en oeuvre	5.
Panel de répondants	6.

## Approche Marketing

Comité d'experts Marketing	9.
Grands enseignements	10.
La grande interview	
de Quentin Briard, Club Med	20.
Tribune Brandwatch	21.
Tribune CMIT	24.

## Approche RH

Comité d'experts RH	27.
Grands enseignements	28.
La grande interview	
de Jean-Noël Chaintreuil, LVMH	36.
Tribune Talentia	37.
Tribune Le Lab RH	39.

## Approche Finance

Comité d'experts Finance	42.
Grands enseignements	43.
La grande interview	54.
de Pierre-Julien Rivière, Carrefour	
Tribune Cegid	55.
Tribune FiPlus	57.

## Approche IT

Comité d'experts IT	60.
Grands enseignements	61.
La grande interview	
de Mohamed Senhadji, Engie	72.

## Approche Relation Client

Comité d'experts Relation Client	74.
Grands enseignements	75.
Tribune Genesys	86.
Tribune Odity	88.

## Approche Supply Chain et Production

Grands enseignements	92.
La grande interview	
d'Anaïs Voy Gillis, Humens	101.

## Approche Achats

Comité d'experts Achats	104.
Grands enseignements	105.

## Approche Risque et Conformité

Comité d'experts Risque et Conformité	116.
Grands enseignement	117.

## Approche Cross Fonctions

Grands enseignements	126.
Tribune Craft.ai	133.

## Remerciements

138.

# La Genèse

**N**ée d'une rencontre en 2024 entre Les EnthousIAstes et KPMG en France, l'étude Trends of AI est devenue un rendez-vous pour faire dialoguer les fonctions clés de l'entreprise autour d'un enjeu commun : faire passer l'IA du discours à l'impact.

Deux ans plus tard, l'ambition s'élargit. Cette seconde édition de Trends of AI marque un changement d'échelle. L'étude ne se contente plus d'observer : elle compare, mesure, et éclaire les trajectoires. Un travail collectif qui s'impose désormais comme un repère installé, attendu, structurant.

Pour conduire cette nouvelle édition, Les EnthousIAstes et KPMG en France mobilisent de nouveau leurs expertises métiers et IA afin de proposer une lecture rigoureuse, opérationnelle et prospective.

## Mise en oeuvre : une étude qui gagne en profondeur

L'édition 2026 adresse désormais 8 métiers clés : IT, Ressources Humaines, Marketing, Finance, Achats, Supply Chain & Production, Risque & Conformité, Relation Client.

Un périmètre élargi pour refléter la diffusion réelle de l'IA dans l'entreprise.

La méthodologie reste fidèle à l'ADN du projet, tout en gagnant en maturité :

- **Comités d'experts** réunissant près de 100 décideurs lors de 8 think tanks dédiés.

- **Enquête** enrichie par 356 dirigeants, acteurs directs de la transformation.

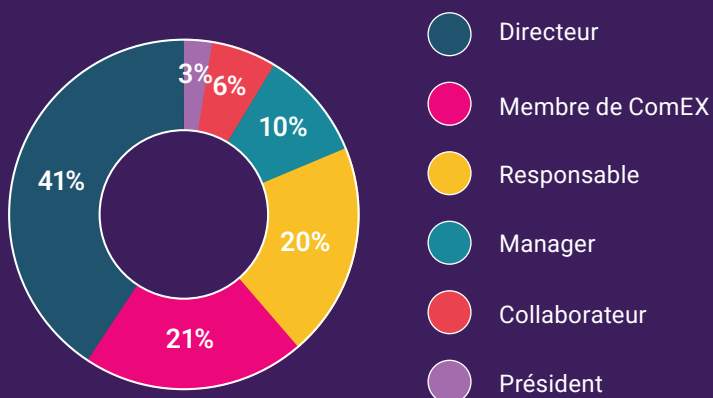
- **Questionnaire co-construit**, affiné par les enseignements de la première édition

**Résultat** : une étude plus dense, plus comparative, plus engagée. Trends of AI 2026 confirme une conviction : l'IA n'est plus un sujet émergent, mais un facteur de différenciation stratégique.

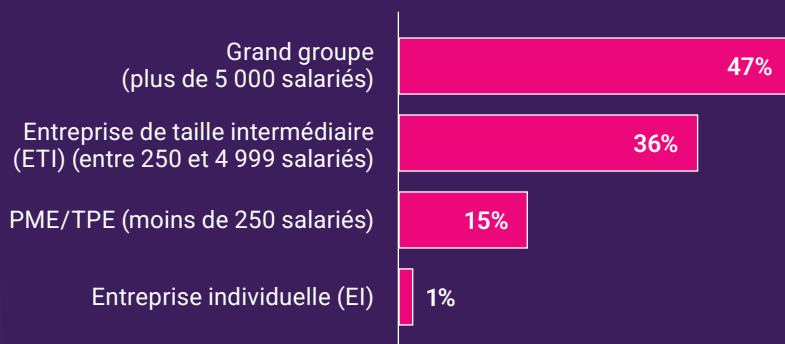
# Panel de répondants

356 Répondants

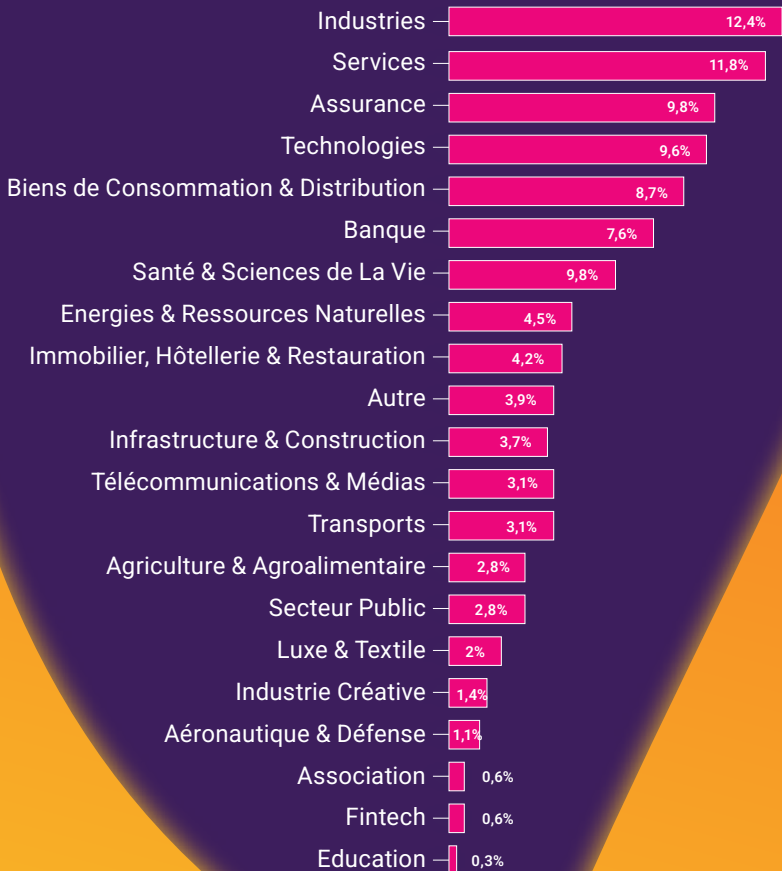
## Fonctions



## Type d'entreprise



## Secteurs



## Coordinateurs de l'étude



**Benjamin Veritas**

Manager Tech, Strategy &  
Transformation  
KPMG en France



**Marion Letemplier**

Consultante senior Tech  
Strategy & Transformation  
KPMG en France

# Approche Marketing



Une étude réalisée par

  
les enthous|Astes

**KPMG**

Avec le soutien de

**emit**  
classe des marketings en tech

En partenariat avec



Brandwatch



# Comité d'experts Marketing



**Sophie Ak Gazeau**  
Tootbus Paris & Brussels  
Executive Director  
RATP Dev



**Matthieu Barnay**  
Business Transfo. & MKG Director  
CNOSF



**Quentin Briard**  
CEO Marketing Digital & Tech  
Club Med



**Estelle Frocrain**  
CMO Europe  
Cohesity



**Marie-Sophie Joubert**  
Global Head of Influence  
BNP Paribas



**Jean-François Labal**  
MKG & Partnership Head Customer Exp.  
Renault Group



**Olivier Laborde**  
AI Evangelist  
BPCE



**Blandine Lugagne**  
CMO  
Suez



**Michel Mariet**  
Administrateur  
CMIT



**Frederic Massy**  
Senior Director EMEA Marketing  
Workday



**Benoît Menard**  
Directeur Régional Marketing Europe  
Puma Group



**Jean-Paul Paoli**  
Gen AI Business Transfo. Director  
L'Oréal



**Estelle Vidal**  
Dir. MKG & Communication  
Advisory & IA  
KPMG en France



**Kevin Variengien**  
Head of Media Network  
Red Bull

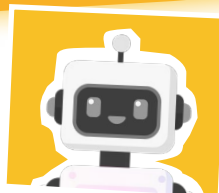
# Analyse



**François-Xavier Leroux**  
Associé, Head of Business  
Consulting  
KPMG en France



**Benoît Girard**  
Directeur Marketing & IA  
KPMG en France



**PROMPTEZ-MOI !**



## GRANDS ENSEIGNEMENTS

L'adoption de l'IA dans le marketing progresse mais reste fragmentée, centrée majoritairement sur la création de contenu. Malgré le développement des usages, les entreprises ne parviennent pas à isoler le ROI généré par l'IA.

Pour limiter les freins à l'adoption de l'IA que sont le coût, la qualité des données

et les risques juridiques et de confiance client, les entreprises doivent structurer une gouvernance solide, définir une feuille de route IA alignée sur les objectifs marketing, renforcer la formation et l'accompagnement pour anticiper la résistance, et sécuriser la qualité des données afin de transformer l'IA en levier stratégique durable.



## Cas d'usage IA pour les métiers du marketing

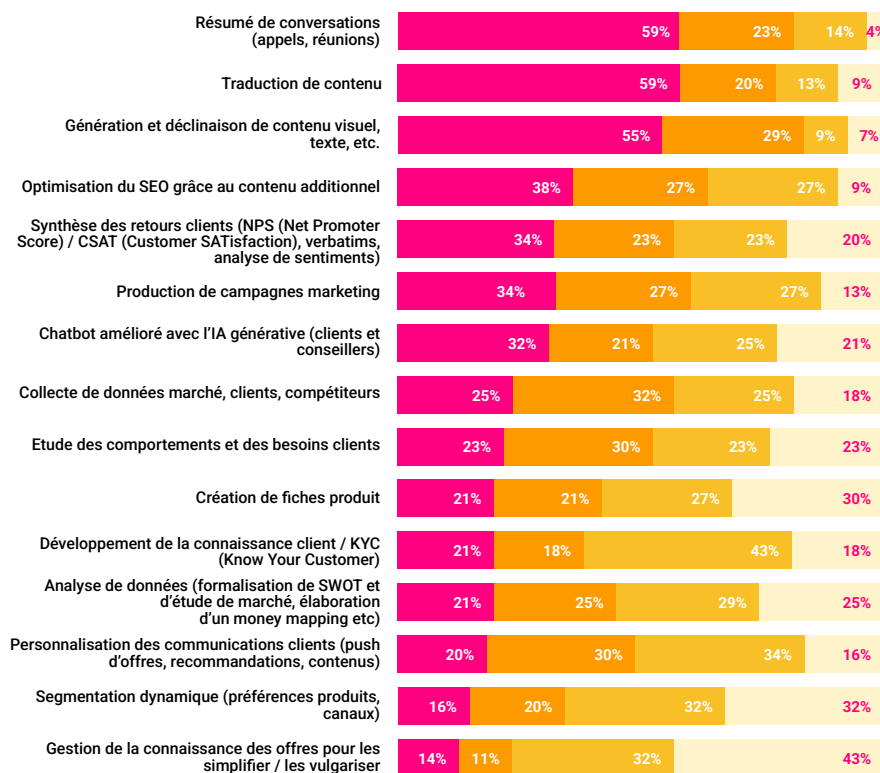
### Évolution partielle des usages et mentalités

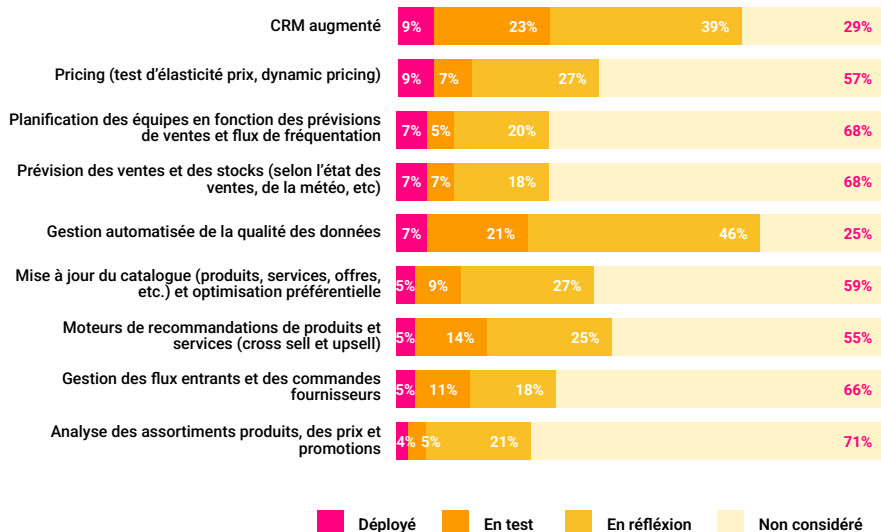
Les résultats montrent une progression nette par rapport à l'an dernier : le résumé des conversations progresse fortement, la traduction reste prioritaire, et la génération de contenus visuels et textuels progresse également. Ces changements traduisent l'évolution des usages avec l'IA, surtout dans la création de contenu.

Par ailleurs, la perception envers l'IA s'améliore : alors qu'une publicité intégralement conçue par IA était mal reçue en 2024, ces solutions sont aujourd'hui mieux acceptées, notamment dans la création de contenu.

Les équipes marketing se sont emparées des solutions d'IA afin de gagner du temps. Il y a fort à parier que les usages évolueront rapidement dans les années à venir dans l'objectif de gagner en productivité et en rendement.

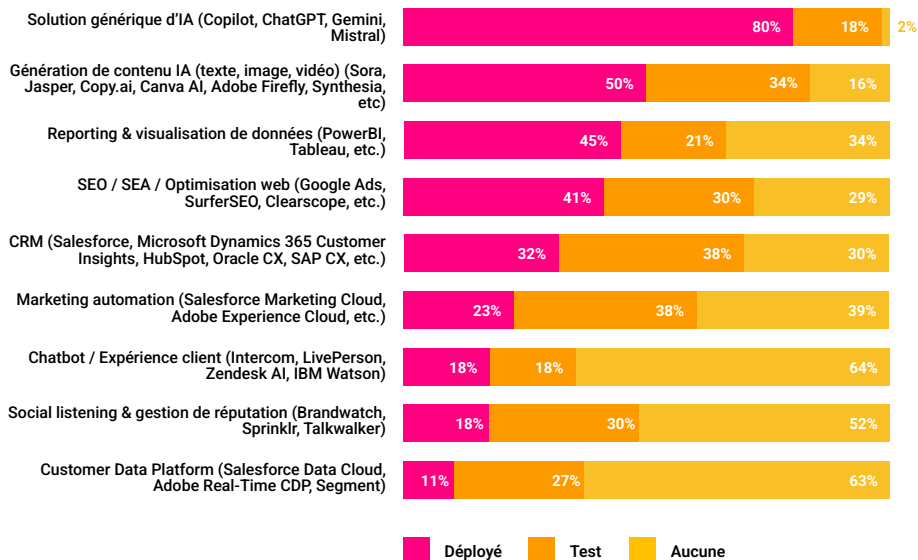
### Parmi ces cas d'usage, lesquels ont été mis en œuvre ? Précisez leur niveau de maturité.





## Solutions technologiques pour mettre en œuvre vos cas d'usage IA

**Quelles technologies intégrant des fonctionnalités d'IA utilisez-vous pour les cas d'usage, en test ou déjà déployés, identifiés dans la question précédente ?**

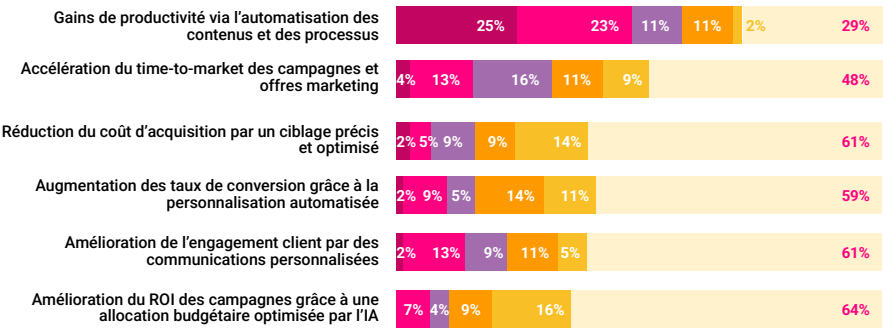


L'intégration de l'intelligence artificielle dans le marketing progresse, mais son adoption demeure limitée. Plus de la moitié des répondants l'utilisent pour créer du contenu, 45% pour réaliser des reportings et visualiser les données, tandis que moins d'un tiers s'en sert avec des outils comme le CRM ou le marketing automation, ce qui souligne un potentiel problème d'adoption.

À l'avenir, le marketing devrait devenir bidirectionnel avec une interaction renforcée entre marques et clients, permettant aux entreprises d'exploiter davantage l'IA dans leurs stratégies. Le two way conversation impliquera nécessairement l'utilisation de l'IA afin d'engager une conversation personnalisée et fluide avec le lead / prospect.

Gains générés par l'adoption de l'IA  
au niveau de votre fonction

Pour chacun des axes suivants, quel niveau de retour sur investissement (ROI) mesurez-vous grâce à vos cas d'usage IA ?



>20% 10-20% 5-10% 0-5% Aucun Ne sais pas

Fierté !

L'ORÉAL

Mon initiative

Déploiement de « L'OréalGPT »,  
une plateforme interne de chat et d'agents IA.  
Triple ambition : sécuriser les données, démocratiser  
la GenAI et automatiser les tâches du quotidien.



Son déploiement

Développement agile, d'une surcouche UX à une  
plateforme intégrée aux apps et data internes.  
Architecture agnostique via LangChain.  
Déploiement mondial depuis deux ans, animé par  
un réseau d'ambassadeurs et un programme  
« GenAI for all ».

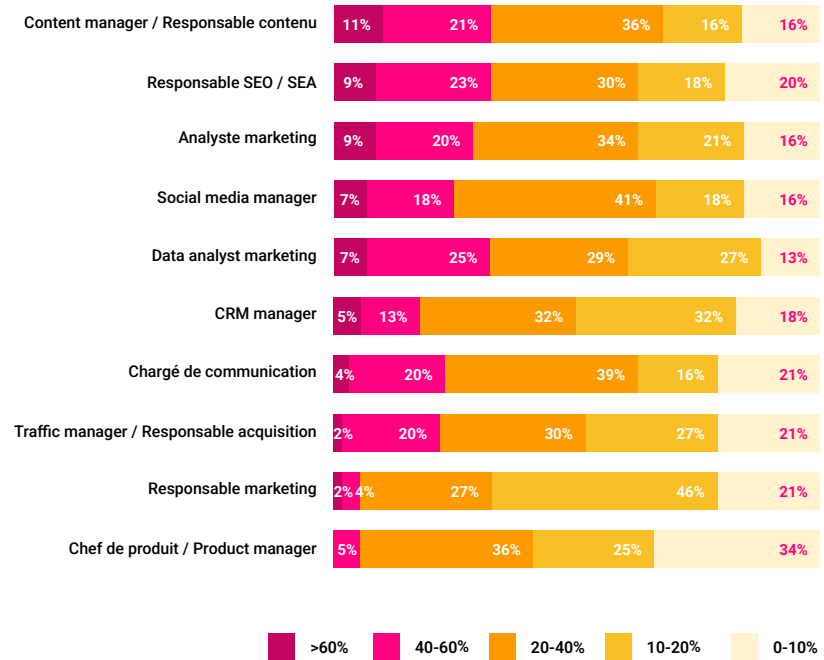
Ses résultats

60 000 utilisateurs, dont 30 000 actifs  
hebdomadaires.  
NPS très élevé.  
Des dizaines d'agents spécialisés par métier.

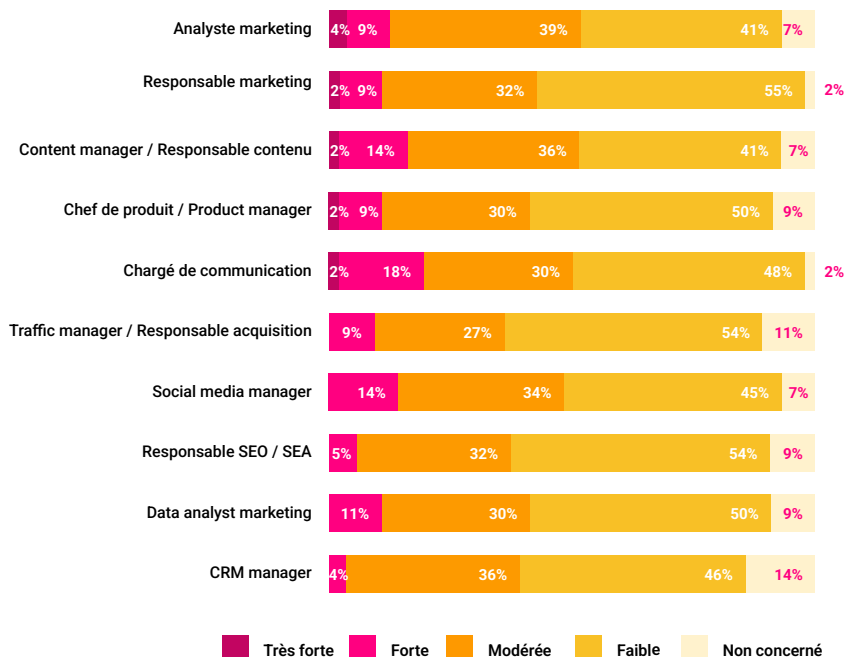
Les résultats montrent une forte incertitude dans la mesure du ROI des cas d'usage IA, avec plus de la moitié des répondants déclarant « ne sais pas » pour la plupart des axes. Toutefois, l'automatisation des contenus et processus se distingue comme le levier le plus performant, générant des gains de productivité significatifs (près de 30 % des répondants indiquent un ROI supérieur à 20 %).

Les autres axes, tels que la personnalisation et le ciblage, présentent des retours plus modestes ou mal mesurés, malgré quelques cas de ROI élevé. À court terme, la priorité doit être donnée à la mise en place d'indicateurs fiables pour réduire l'incertitude, tandis qu'à moyen et long terme, l'optimisation des campagnes et la personnalisation devraient devenir des moteurs stratégiques de valeur.

Dans le contexte de votre fonction et de votre entreprise, quel pourcentage d'activité sera automatisé par l'IA d'ici 3 ans pour les rôles suivants ?



## Au sein de vos équipes, quel niveau de résistance au changement anticipez-vous face à l'automatisation par l'IA, pour chacun des rôles suivants ?



### L'évolution de l'intelligence artificielle influence de manière notable les métiers du marketing

L'évolution de l'intelligence artificielle influence de manière notable les métiers du marketing, pour l'ensemble des activités qui les composent. En effet, les répondants estiment qu'au moins la moitié de ces activités seront automatisées par l'IA d'ici trois ans.

Si les fonctions stratégiques restent néanmoins moins impactées par cette automatisation, à l'inverse, les métiers orientés contenus et digitaux apparaissent comme les plus exposés. Près de la moitié des répondants considère que 20 à 60 % des activités associées à ces

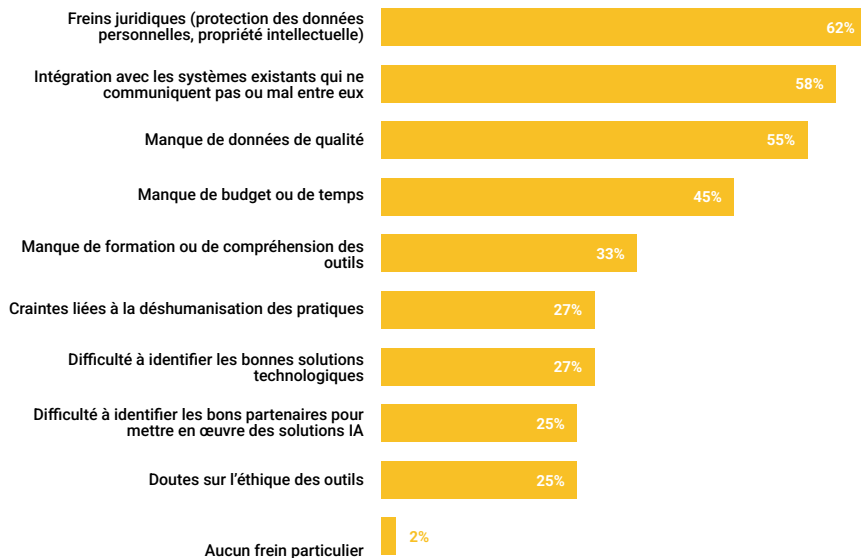
métiers seront automatisées, et 10 % estiment que plus de 60 % de ces activités pourraient l'être.

En parallèle, la résistance au changement est forte pour la majorité des rôles. Cette corrélation entre forte automatisation anticipée et résistance élevée souligne un risque d'adoption si les entreprises n'accompagnent pas suffisamment leurs équipes.

La réussite des projets IA dépendra autant de la technologie que de la gestion proactive du changement, incluant communication, formation et montée en compétences pour transformer la perception de l'IA en opportunité plutôt qu'en menace.

## Conduite du changement au niveau de vos équipes de la fonction marketing

### Quels freins identifiez-vous à l'adoption de l'IA dans votre propre fonction ?



## Fierté !

**TOOTBUS**  
by RATP DEV



### Mon initiative

Création de Tootie, premier guide touristique conversationnel IA intégré à l'application Tootbus. Un compagnon vocal multilingue, personnalisé et émotionnel, pour réinventer l'expérience de visite.



**Sophie Ak Gazeau**  
Executive Director

### Son déploiement

Projet bottom-up, développé en moins de six mois via les API ChatGPT et l'Open Data. Tests intensifs sur le terrain avec des équipes locales engagées.

### Ses résultats

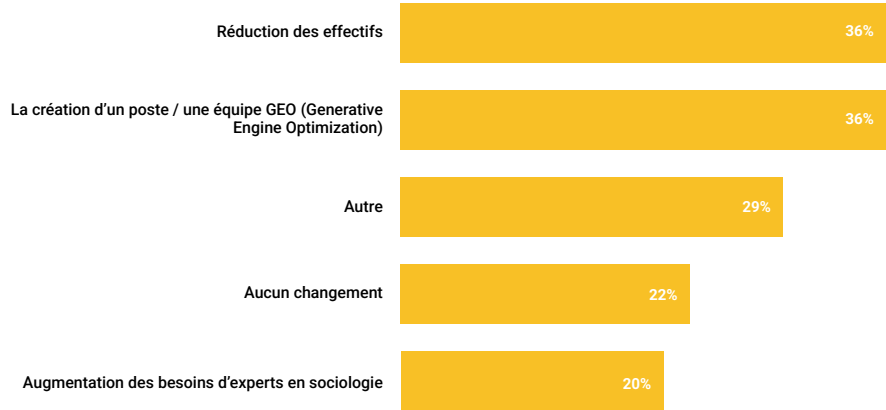
Forte adhésion des utilisateurs.  
Temps d'usage moyen de 15 à 20 minutes.  
Aucune donnée stockée, en cohérence avec les engagements RSE.



L'adoption de l'IA présente des défis techniques, juridiques, budgétaires et temporels qui compliquent le calcul du ROI. Souvent, les difficultés proviennent des investissements technologiques, et la notion d'“intégration” d'IA révèle un manque de compréhension des outils existants. Au-delà des économies, il est nécessaire de repenser l'intégration pour

optimiser la valeur ajoutée. La qualité et la disponibilité des données, ainsi que le respect du GDPR, sont essentiels à l'efficacité de l'IA. Ces aspects soulignent l'importance de la gouvernance des données et de la conformité réglementaire, en complément de la technologie.

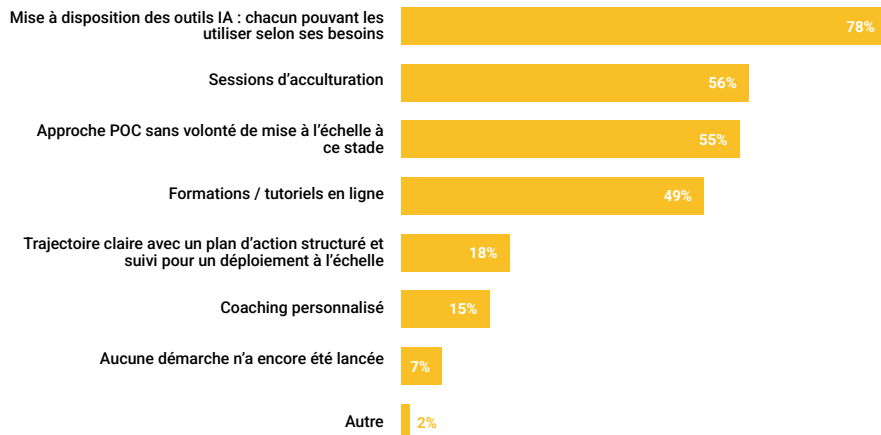
### Quelles évolutions l'IA va engendrer sur les équipes marketing ?



La recherche d'informations évolue : on passe des moteurs classiques à l'interrogation d'agents conversationnels, ce qui justifie la création de postes dédiés comme le GEO pour piloter cette transformation. Toutefois, l'impact de l'IA reste hétérogène selon les secteurs, certains anticipant peu de changements. Les réponses « Autre », qui cumulent une part significative des réponses, mettent en lumière une intensification de la productivité, une montée en compétences et une pression accrue sur les équipes,

au-delà des seuls gains d'automatisation. Demain, il est probable que l'IA contribue à réduire ou réorganiser les équipes marketing, offrant ainsi une nouvelle justification à l'investissement dans cette technologie, après l'amélioration de la performance commerciale. Cette évolution ne sera pas seulement un levier d'efficacité, mais aussi un facteur de transformation des modèles organisationnels.

## Comment s'organise l'adoption de l'IA dans votre fonction marketing ?



Une dynamique encore centrée sur les tâches quotidiennes avant celles du métier. L'adoption de l'IA dans les organisations commence souvent par des usages simples, orientés gain de temps sur les tâches bureautiques, bien avant de répondre aux besoins métiers stratégiques.

Cette logique s'accompagne d'une phase d'acculturation, suivie d'un Proof of Concept, mais nous sommes encore loin d'une véritable opérationnalisation. Les bénéfices observés aujourd'hui se

concentrent davantage sur la productivité individuelle que sur des impacts business tangibles. Pourtant, un constat s'impose : quasi tout le monde a lancé quelque chose.

Cette effervescence traduit une volonté d'expérimenter, mais aussi un manque de maturité dans la structuration des projets IA. Le défi pour demain sera de passer de l'exploration à la mise en œuvre à grande échelle, avec des indicateurs clairs pour mesurer la valeur créée au-delà du simple gain de temps.

### Fierté !



#### Mon initiative

Renforcement du protocole HIA grâce à l'IA pour améliorer la détection des commotions cérébrales. Objectif : une aide à la décision factuelle, sans jamais remplacer le jugement médical.



**Matthieu Barnay**  
Marketing & Business  
Transformation Director

#### Son déploiement

Analyse vidéo IA couplée à des capteurs biomécaniques.

Coordination étroite entre médecins, officiels et diffuseurs TV pour un usage en temps réel.

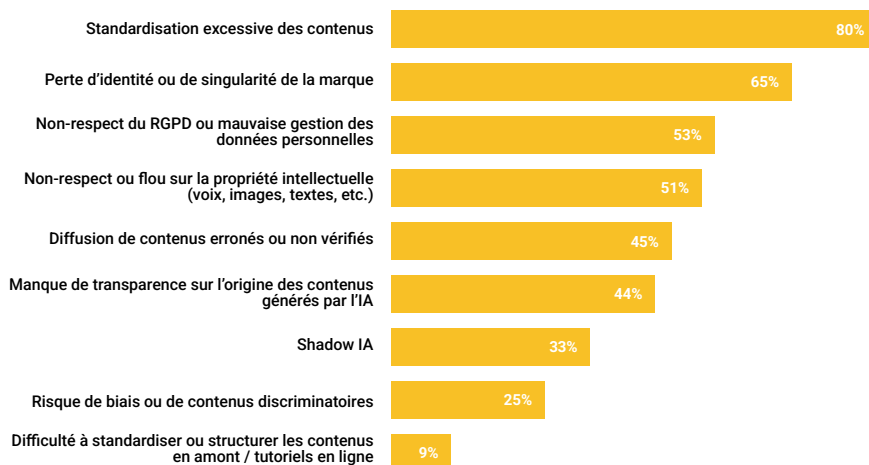
#### Ses résultats

Réduction d'environ 50 % des commotions non diagnostiquées.

Renforcement durable de la culture de sécurité et de la confiance des joueurs.

## Conduite du changement au niveau de vos équipes de la fonction marketing

### Quels sont, selon vous, les principaux risques à la mise en œuvre de cas d'usage IA au sein de votre fonction ?



#### Un sujet attendu, mais des enjeux majeurs à surveiller.

Sans surprise, les préoccupations autour de l'IA se concentrent sur des aspects juridiques et sur la confiance des clients finaux. Rien d'étonnant, mais ces points restent cruciaux et devront être suivis de près pour anticiper leur évolution. La question ouverte demeure : la technologie va-t-elle s'orienter vers une standardisation au détriment de l'humanisation ?

Cette interrogation soulève un enjeu fondamental : comment faire évoluer la

technologie sans perdre la dimension relationnelle ? À cela s'ajoute la problématique de la propriété intellectuelle : comment garantir que l'IA s'améliore tout en respectant les droits des créateurs ? Enfin, le phénomène de Shadow IA – l'usage non contrôlé d'outils IA par les collaborateurs – devient un véritable sujet d'organisation pour les entreprises et une préoccupation du point de vue des risques de fuite de données.

Ces défis imposent une gouvernance solide et une réflexion stratégique afin de concilier innovation, confiance et créativité.

# Club Med : Un cadre strict pour industrialiser

## La grande interview



**Quentin Briard**

Chief Marketing, Digital, Data & Technology Officer



**Étienne Lecoœur – Tu as 25 ans de recul au Club Med. Comment regardes-tu l'arrivée de l'IA aujourd'hui ?**

Quentin Briard – L'IA marque une rupture d'une ampleur inédite. Contrairement au digital, nous avons choisi très tôt d'assumer une posture de pionnier, convaincus que l'IA générative allait transformer toutes les entreprises, rapidement et en profondeur.

**E.L. – Concrètement, comment cette ambition s'est-elle traduite ?**

Q.B. – Par une refonte complète de notre stack technologique, une organisation data pensée comme un produit et l'intégration de nouveaux rôles clés. Nous avons aussi posé un cadre strict pour industrialiser, avec dès le départ un comité d'éthique de l'IA.

**E.L. – Quels usages illustrent le mieux cette transformation ?**

Q.B. – La relation client, le marketing, les RH ou encore l'IT sont déjà impactés. Automatiser une part significative des échanges, respecter le ton de marque grâce à l'IA ou optimiser des processus historiquement manuels : l'IA agit là où elle crée un vrai gain de valeur.

**E.L. – Tout semble fluide. Où sont les limites ?**

Q.B. – Elles sont claires : la qualité de la donnée et la conduite du changement. La technologie ne vaut rien sans une donnée fiable et sans l'adhésion des équipes.

**E.L. – Et demain ?**

Q.B. – La priorité sera de réinventer les processus longs et coûteux, et de passer d'une organisation par tâches à une organisation par compétences. L'enjeu n'est pas technologique, il est profondément humain.



# Si l'IA influence vos clients, comment influencez-vous l'IA ?

Tribune



**Maria Bersteneva**  
Senior Director of Product Marketing  
Brandwatch

**Les spécialistes du marketing sont désormais confrontés à une double mission : utiliser l'IA pour améliorer les performances marketing et comprendre l'IA comme un nouveau touch point qui influence la perception des consommateurs.**

Les marketeurs ont toujours appris à suivre cette règle simple « aller à la rencontre des consommateurs là où ils se trouvent ». Pendant des années, cela signifiait comprendre les conversations et les comportements sur les réseaux sociaux, les sites d'actualités, les forums, les sites de vidéos et les sites d'avis. Mais le paysage a changé. Un nouveau canal est en train de transformer la façon dont les gens découvrent, comparent et décident : les moteurs de recherches d'IA générative (Search GPT, Perplexity, Google AI, Mistral AI, DeepSeek...)

Les moteurs de recherche IA sont deve-

nus une destination privilégiée et même un réflexe pour de plus en plus de consommateurs en quête de réponses. Ils demandent désormais à ChatGPT quelle marque cosmétique convient le mieux à leur peau, de faire une comparaison entre deux produits technologiques ou si un

**“ Utiliser l'IA pour améliorer les performances marketing et comprendre l'IA comme un canal qui influence la perception des consommateurs. ”**

hôtel vaut son prix, le tout en fonction de leurs critères personnels. Et si la réponse semble instantanée et neutre, elle reflète en réalité un écosystème d'informations plus large, où la combinaison des conversations sur les réseaux sociaux, des récits médiatiques, des comportements de recherche et des contenus des marques façonne la réponse. Cela soulève une question importante pour les marketeurs : si l'IA influence vos clients, comment influencez-vous l'IA ?

## La double responsabilité des marketeurs

L'IA offre aux spécialistes du marketing des avantages extraordinaires : une action plus rapide, un meilleur contenu

et une connaissance plus approfondie. Mais elle crée également une nouvelle responsabilité, celle de surveiller la manière dont les plateformes d'IA représentent votre marque. Il ne suffit pas d'optimiser les campagnes sur les réseaux sociaux ou de rédiger un communiqué de presse convaincant. Si un LLM résume un contenu obsolète, fait ressortir des commentaires négatifs ou omet complètement votre marque, cela pourrait avoir un impact désastreux sur le processus décisionnel de votre clientèle cible.

**“ Les marketeurs ont besoin d'une couche d'intelligence unifiée qui reflète la complexité réelle du comportement des consommateurs aujourd'hui. ”**

Les spécialistes du marketing sont désormais confrontés à une double mission : utiliser l'IA pour améliorer les performances marketing et comprendre l'IA comme un canal qui influence la perception des consommateurs.

### **Pourquoi l'intelligence cross-canal est-elle importante ?**

Les consommateurs ne pensent pas en silos, tout comme les LLM qu'ils utilisent. Les tendances apparaissent à des vitesses différentes selon les environnements : souvent d'abord dans les moteurs de recherche, puis sur les réseaux sociaux, plus tard dans les médias et maintenant dans les réponses des moteurs d'IA générative. Pour s'adapter à cette évolution, les marketeurs ont besoin d'une vision beaucoup plus holistique du com-

portement des consommateurs. C'est pourquoi il est devenu essentiel d'élargir et de diversifier les sources de données. Chez Brandwatch, spécialiste des solutions d'écoute médias et pionnier du social listening, nous nous efforçons depuis longtemps de donner à nos clients accès à un éventail toujours plus large de données provenant des plateformes sociales émergentes, des médias traditionnels, de panels de données régionaux et de nouveaux formats tels que les podcasts et les vidéos. En rachetant la start up française Trajaan, nous avons désormais ajouté les données du search traditionnel comme Google, Amazon, TikTok, YouTube... et du search AI comme Chat GPT, Perplexity, Gemini, Grock...

Avec l'ajout de ces données, nous sommes désormais en mesure de mieux connaître le consommateur et de comprendre l'écart entre ce qu'il dit et ce qu'il fait.

L'objectif est simple : fournir aux spécialistes du marketing une compréhension aussi complète que possible de la manière dont les opinions et les comportements naissent, évoluent et se propagent afin qu'ils puissent activer les meilleures stratégies marketing.

### **Façonner votre discours à l'ère de l'IA**

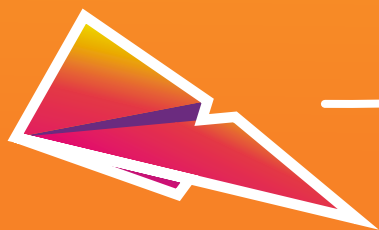
L'opportunité et la responsabilité des spécialistes du marketing consistent à utiliser ces informations pour boucler la boucle : comprendre ce que les consommateurs disent sur les réseaux sociaux, ce qu'ils recherchent, la façon dont les médias présentent la marque et comment l'IA synthétise, interprète et référence tout cela. Cette combinaison

permet de façonner un discours plus cohérent et stratégique à travers l'ensemble de l'écosystème.

La stratégie IA de Brandwatch repose sur cette conviction : les marketeurs ont besoin d'une couche d'intelligence unifiée qui reflète la complexité réelle

du comportement des consommateurs aujourd'hui.

Si l'IA est désormais un point de contact avec les consommateurs, les spécialistes du marketing méritent d'avoir la clarté nécessaire pour la maîtriser et les outils pour l'influencer.



Brandwatch

# Augmenter ou automatiser le marketing avec l'IA : le sens sera la direction !

Tribune



**Michel Mariet**  
Administrateur  
CMIT

Il ne s'agit plus de savoir si l'intelligence artificielle va transformer le marketing, mais comment : voulons-nous augmenter le marketing ou l'automatiser (le remplacer) ? Le sens doit nous guider de la performance à la pertinence.

Au fil de l'année écoulée, l'IA générative s'est imposée comme un nouvel allié des équipes marketing. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : selon The State of AI in Marketing 2025 (source : Jasper), 63 % des équipes marketing l'utilisent déjà.

Mais les chiffres sont trompeurs : la plupart des usages se concentrent avant tout sur le prompt. Les bénéfices sont réels : réduction des coûts, autonomie accrue vis-à-vis de ressources externes ; productivité pour résumer, réécrire, traduire, générer texte, image, vidéo ou audio. Les déploiements sont très variables selon les types, tailles et cultures

d'entreprises. Certaines ont fait le choix d'un partenaire technologique unique, limitant le recours à des solutions mieux adaptées pour certains cas d'usages par les marketeurs.

Dans le même temps, les outils ont beaucoup évolué, le champ des possibles

**“ Nous entrons dans un nouveau cycle. Trois vagues d'IA générative se succèdent et redessinent les contours du marketing. ”**

augmente, l'erreur dans les réponses est admise et de nouveaux sujets apparaissent tel le GEO ou l'agentique. La première, celle de l'assistant IA, a démocratisé l'usage. Mais cette première vague, centrée sur le prompt, reste encore dans une logique d'exécution : elle fait mieux et plus vite, sans forcément penser différemment.

La deuxième, grâce aux agents, permet une meilleure industrialisation des pratiques : l'IA peut exécuter des tâches autonomes. Cette intelligence programmatique permet un calcul de ROI en cas de passage à l'échelle. Cette étape est plus impliquante et structurante pour le marketing, elle nécessite un choix d'entreprise. Il faudra définir un plan et une trajectoire clairs.



Avec l'agentique, c'est le choix de notre futur qu'il faut faire entre les possibles et le souhaitable. Qu'allons-nous déléguer et automatiser ? Comment ne pas abîmer la confiance, ne pas perdre le sens de notre mission ?

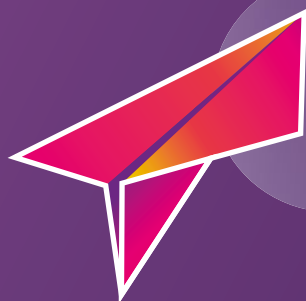
Le marketing doit fournir une boussole et éclairer les choix. La marque, ses valeurs, sa réputation doivent être explicites ; les algorithmes doivent augmenter l'humain et non le remplacer. Ainsi, former à l'IA, comprendre ses effets, développer l'esprit critique, sensibiliser à l'éthique sont quelques-uns des sujets à porter dans l'entreprise pour éviter que la paresse ne gagne et pour mettre en avant la responsabilité de nos métiers.

En tant que consommateur nous constatons parfois une utilisation froide et distante de l'IA.

Au CMIT, nous défendons une conviction simple : le marketing ne doit pas perdre son sens dans la course à l'automatisation. Ce qui nous guide, c'est la cohérence entre notre métier, nos valeurs et les marques que nous représentons.

L'intention et la gouvernance ne sont pas des options, mais des repères essentiels. Au-delà d'une IA moteur d'efficacité, l'entreprise doit garder ce lien rare et précieux : une connexion sincère, humaine et engagée avec leurs communautés.

**emit**  
club des marketeurs in tech



# Approche RH

Une étude réalisée par

  
les enthousIAstes

KPMG

Avec le soutien de

LeLab RH

En partenariat avec

**Talentia**  
FINANCE & HR SOLUTIONS

# Comité d'experts RH



**Philippe Algranti**  
DRH  
Lydia



**Lobna Calleja**  
Formatrice & Speaker IA



**Jean-Noël Chaintreuil**  
Talents Tech Program Director  
LVMH



**Florian Cordel**  
VP of Product Management  
Cegid



**Alexandre Stourbe**  
Brand Ambassador  
Tomorrow Theory



**Stéphanie Dorce**  
DRH  
Hiscox



**Anne Grjebine**  
Senior Advisor Innovation RH  
Air France



**Severine Loureiro**  
DG  
Le Lab RH



**Claire Ménard**  
Dir. Dev. RH et Exp. Collaborateurs  
Groupe BPCE



**Pamela Corbin**  
Head of Inclusion & Diversity  
Decathlon



**Laura Pho Duc**  
Directrice Générale  
24S (LVMH)



**An Rycek**  
DRH  
Clarins

# Analyse



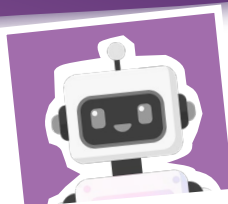
**Cécile Decourtray**

Head of Corporate  
Services Consulting  
KPMG en France



**Yassine Ghandi**

Directeur People Strategy  
& Transformation  
KPMG en France



**PROMPTEZ-MOI !**



## GRANDS ENSEIGNEMENTS

Pour l'ensemble des organisations ayant contribué à notre étude, l'intelligence artificielle n'est plus un sujet d'expérimentation. Deux ans après l'arrivée des outils de GenAI, elle s'est installée durablement dans le quotidien RH : rédaction automatisée, production accélérée de contenus, appui aux interactions collaborateur... autant d'usages du quotidien désormais intégrés dans les pratiques. Cette adoption améliore déjà réactivité, capacité de traitement et qualité perçue des services RH.

Pourtant, un paradoxe demeure : malgré son ancrage dans les outils et rituels opérationnels, l'IA contribue encore peu à la transformation structurelle de la fonction. Les gains sont inégalement mesurés et les organisations peinent à relier ces usages à une vision cible plus ambitieuse de la fonction RH augmentée.

**Des usages opérationnels diffusés...  
mais un passage à l'échelle encore  
limité**

Aujourd'hui, l'IA agit davantage comme un assistant que comme un véritable

architecte de la fonction RH. Les déploiements privilégient les usages à impact rapide et risque faible : rédaction, traitement volumétrique, amélioration de la réactivité.

Près des deux tiers des services RH interrogés ont testé ou intégré l'IA dans les communications ou le recrutement, renforçant la « voix » RH et réduisant fortement le temps de production de contenus, tout en laissant aux équipes le soin d'ajuster et d'adapter.

La diffusion vient surtout des solutions déjà en place : l'IA progresse par capillarité, via les mises à jour des outils, plus que par des programmes de transformation. Les organisations choisissent le pragmatisme : activer les fonctionnalités existantes plutôt que repenser l'architecture RH.

Dans cette logique, les agents IA agissant de manière autonome (agentique) se développent avec timidité : des tests d'agents spécialisés qui automatisent des séquences d'activités existent, la décision finale restant entre les mains des équipes.

## Entre automatisation des transactions et expérience collaborateur : un équilibre encore fragile

À ce stade, les métiers RH évoluent peu. L'IA s'intègre dans les outils sans redéfinir les rôles, supprimant certaines tâches simples sans modifier le partage de valeur entre humain et machine.

Les perspectives d'automatisation restent prudentes. À trois ans, seule une part limitée des activités RH paraît automatisable, principalement dans les fonctions administratives. L'administration du personnel et la paie sont les plus exposées ; pour le recrutement, la formation, la gestion des talents ou les HRBP, l'IA est perçue comme un appui, non comme un substitut.

La lenteur du changement se matérialise par deux principaux points : pour les activités transactionnelles et standardisables, l'IA ne rassure pas encore pleinement, tandis que pour les activités de support aux collaborateurs et pilotage RH, l'IA est perçue comme une valeur ajoutée, mais tant que la décision reste humaine.

L'expérience collaborateur illustre ce décalage : l'IA permet des services plus rapides et fluides certes, mais parfois plus impersonnels. Le changement dépasse donc la dimension technique et touche aussi au contrat social entre les collaborateurs et leur fonction RH.

## Avec le potentiel de l'IA, la valeur doit devenir le principal critère de déploiement

Le ROI de l'IA RH est davantage ressenti que mesuré. Les bénéfices visibles commencent à être objectivés, et aucune organisation ne souhaite revenir en arrière.

Mais les évolutions les plus profondes restent difficiles à isoler : qualité de l'accompagnement, performance des parcours employé, maîtrise des risques. Beaucoup reconnaissent ne pas réussir à distinguer ce qui relève de l'IA, des processus ou des outils.

Les causes sont structurelles : systèmes d'information fragmentés, données hétérogènes, exigences réglementaires, ressources limitées. L'IA se superpose à des fondations qui n'avaient pas été conçues pour elle, ce qui complique son déploiement et la mesure des effets, et souligne la nécessité de repenser ces bases pour en tirer pleinement la valeur. L'enjeu devient alors de passer d'une IA qui « fait gagner du temps » à une IA qui « justifie un investissement ».

Cela suppose des objectifs clairs, des indicateurs précis et la prise en compte des effets indirects : évolution des métiers, impacts sociaux, perception d'équité. Sans cela, l'IA RH restera une évidence intuitive plutôt qu'un levier stratégique.

## Conclusion

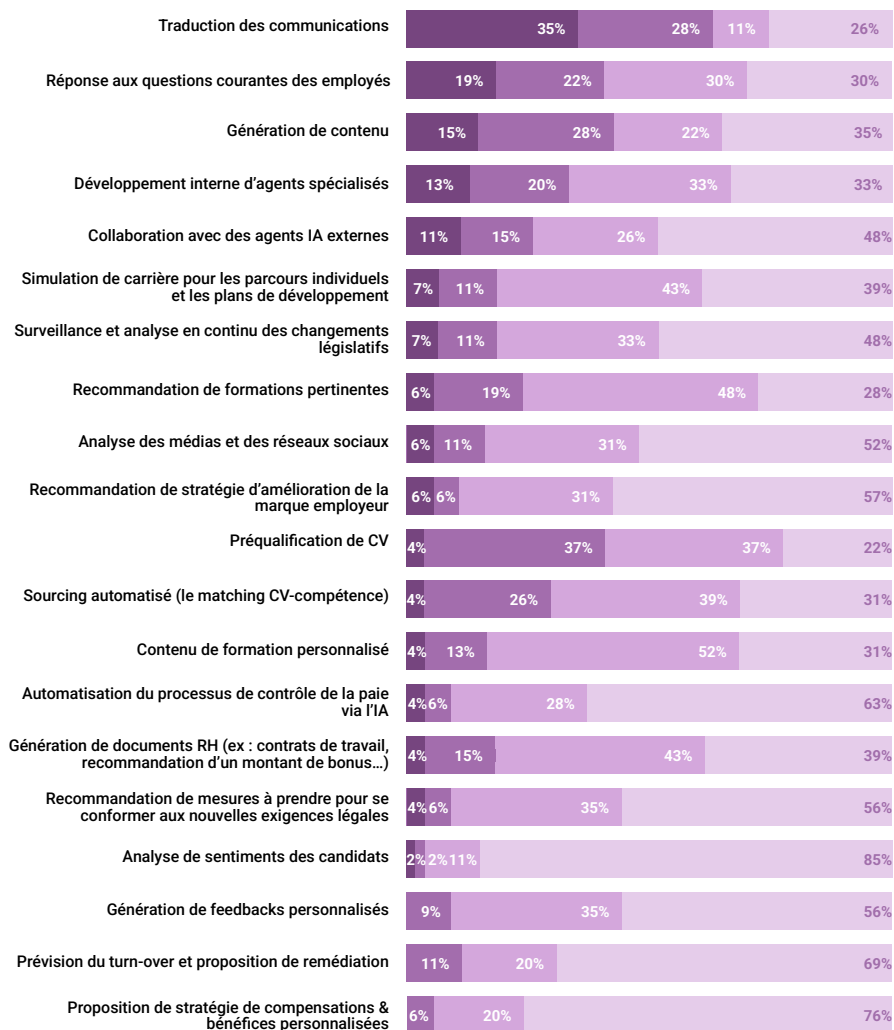
L'IA a déjà transformé la fonction RH, mais par touches progressives. En quelques mois, elle est passée du statut de curiosité à celui d'outil quotidien. Ce qu'elle n'a pas encore accompli, c'est redessiner la fonction. Les modèles, métiers et organisations restent globalement identiques, simplement enrichis d'une couche d'IA. Les cas d'usage progressent, mais le changement et le pilotage de la valeur avancent plus lentement.

Le tournant viendra lorsque les directions RH se poseront la question clé : « À quoi ressemble notre fonction dans un monde où ces capacités existent ? ». Tant que l'IA restera un super-assistant, elle améliorera la performance sans transformer le cadre. Il faut analyser l'évolution des métiers, des parcours et des services, pour que l'IA passe d'outil de productivité à levier d'optimisation et de valeur des modèles opérationnels RH.



## Maturité des cas d'usage pour la fonction RH

Parmi ces cas d'usage de votre fonction, lesquels ont été mis en œuvre ? Précisez leur niveau de maturité



■ Déployé ■ En test ■ En réflexion ■ Non considéré

Les résultats montrent que les réflexions se concentrent d'abord sur des cas d'usage concrets, directement liés aux opérations RH. La traduction des contenus et des communications arrive en tête : près des deux tiers des répondants ont déjà déployé ou testé ce type de solution (66 %), devant la génération de contenus pour la marque employeur, la réponse aux questions courantes des collaborateurs ou la préqualification de CV, qui présentent également des niveaux de maturité significatifs.

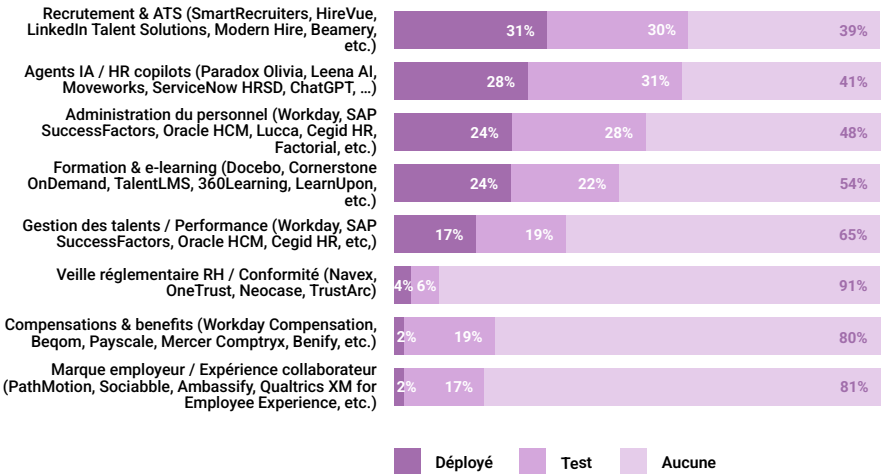
L'IA est ainsi mobilisée en priorité là où elle permet de traiter du volume et de standardiser des productions récurrentes, sans transformer en profondeur les processus existants.

À l'inverse, les cas d'usage plus avancés restent en retrait. L'analyse des sentiments des candidats, la prévision du turn-over, la simulation de carrière ou

les stratégies de compensation personnalisées demeurent largement « non considérées », avec seulement une minorité de tests ou de pilotes effectifs. Les organisations hésitent encore à activer des briques perçues comme sensibles ou potentiellement intrusives.

Cette répartition montre que si certaines solutions classiques d'IA, comme l'automatisation de tâches répétitives ou l'aide à la rédaction, sont déjà bien implantées, les usages plus innovants ou personnalisés peinent à passer du stade de l'expérimentation à la mise en œuvre. On peut en déduire que le niveau de maturité reste globalement moyen : les projets sont déployés pour les besoins opérationnels immédiats, tandis que les applications plus stratégiques ou orientées client avancées sont encore largement exploratoires.

## Quelles technologies embarquant des fonctionnalités d'IA utilisez-vous pour les cas d'usage identifiés en test ou déjà déployés, dans la question précédente ?





Les technologies et solutions GenIA mises en œuvre confirment l'approche pragmatique des fonctions RH.

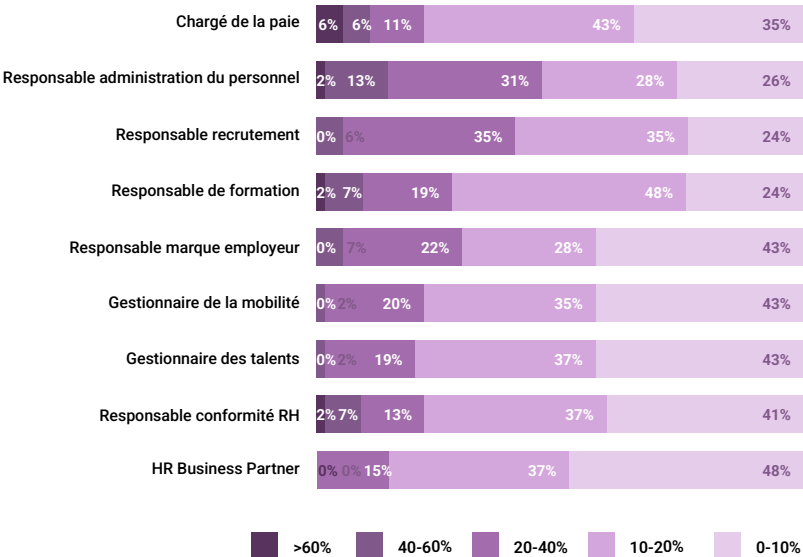
Les fonctionnalités d'IA embarquées dans les outils de recrutement sont les plus matures : près des deux tiers des répondants ont déjà déployé ou testé des capacités IA dans leurs outils recrutement, qu'il s'agisse de matching, de scoring ou de tri intelligent des candidatures.

Les briques IA intégrées aux solutions d'administration du personnel, de formation ou de gestion de la performance progressent également, avec environ une organisation sur deux les ayant déjà intégrées dans ses pratiques courantes. En revanche, les domaines plus spécial-

isés restent nettement moins équipés. Les solutions dédiées au domaine de la rémunération, à l'expérience collaborateur ou à la conformité RH affichent encore des niveaux d'adoption faibles, la majorité des organisations déclarant n'avoir rien activé à ce stade. Les agents IA et copilotes RH se situent dans une position intermédiaire : près d'un répondant sur deux en a déjà une expérience concrète, mais sans bascule massive.

Dans l'ensemble, les entreprises exploitent d'abord l'IA là où elle est proposée nativement dans les outils RH déjà en place, plutôt que d'investir dans des d'outils « spécialistes » ou agents IA spécifiques.

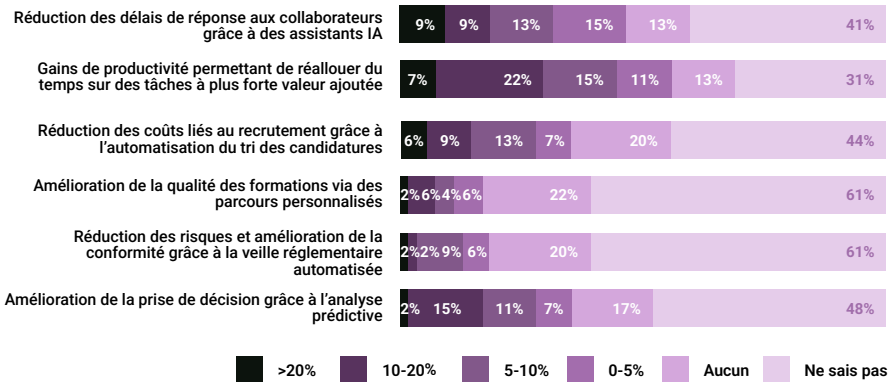
### Dans le contexte de votre fonction et de votre entreprise, quel pourcentage d'activité sera automatisé par l'IA d'ici 3 ans pour les rôles suivants ?



Interrogées sur la part de travail potentiellement automatisable d'ici trois ans, les fonctions RH restent globalement prudentes dans leurs projections. Pour la majorité des rôles - recrutement, formation, marque employeur, gestion des talents, HR Business Partner - plus de la moitié des répondants estiment que moins de 20 % des activités pourraient être automatisées. L'IA est perçue comme un appui ponctuel sur certaines tâches, plutôt qu'un levier de transformation radicale du contenu de poste. Les métiers les plus administratifs se distinguent toutefois par des niveaux d'automatisation anticipés plus élevés.

Dans l'administration du personnel et la paie, une part significative des répondants considère que 20 à 40 % du travail pourraient être pris en charge par l'IA, et certains envisagent même des niveaux supérieurs à 40 %, notamment pour les activités de contrôle et de traitement. Ce sont d'ailleurs ces mêmes populations où la résistance au changement est jugée la plus marquée. À l'inverse, les rôles de conseil, d'accompagnement ou de pilotage restent majoritairement associés à des scénarios d'augmentation du travail plutôt qu'à des perspectives de substitution.

### Pour chacun des axes suivants, quel niveau de retour sur investissement (ROI) mesurez-vous grâce à vos cas d'usage IA ?



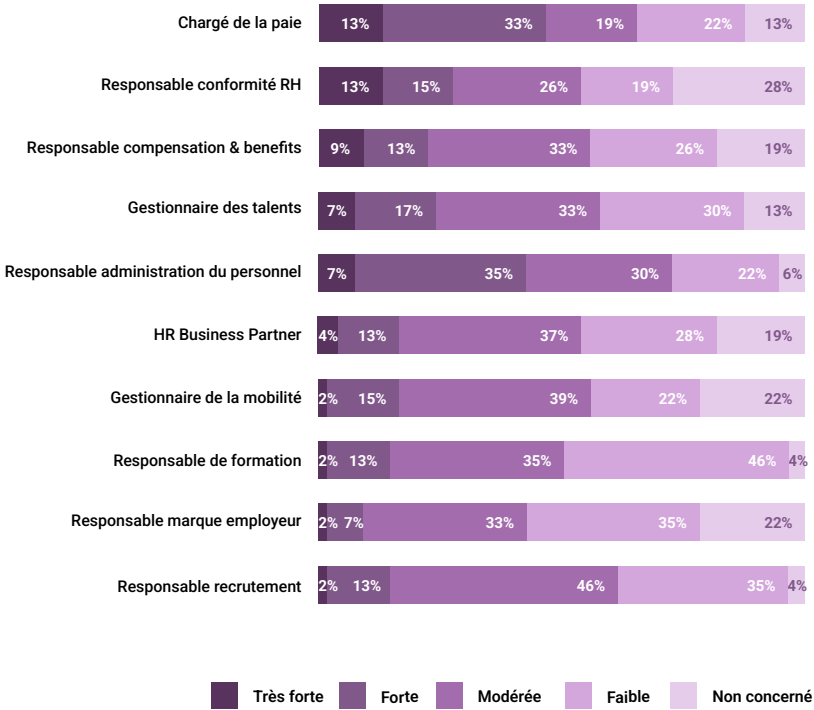
Sur le retour sur investissement, les réponses révèlent un contraste net entre les gains immédiatement observables et les effets plus structurels. Les gains de productivité constituent le principal motif de satisfaction : plus de la moitié des répondants déclarent mesurer un ROI positif, et près d'un tiers estiment ce

gain supérieur à 10 %, grâce à la réallocation du temps des équipes vers d'autres activités. La réduction des délais de réponse aux collaborateurs ressort également comme un bénéfice concret, avec près d'une organisation sur deux constatant une amélioration chiffrée.

Au-delà de ces dimensions, l'incertitude demeure. Sur la qualité des formations, la réduction des risques ou l'amélioration de la prise de décision, la majorité des répondants indiquent soit ne pas mesurer de retour, soit manquer de recul suffisant pour l'évaluer. L'IA dans les RH

est ainsi perçue comme créatrice de valeur, mais une valeur encore largement concentrée sur des gains de temps et de réactivité, rarement traduite en indicateurs structurés permettant d'arbitrer et de prioriser les investissements à long terme.

### Au sein de vos équipes, quel niveau de résistance au changement anticipez-vous face à l'automatisation par l'IA, pour chacun des rôles suivants ?



# L'IA peut instaurer une réelle égalité des chances

## La grande interview



**Jean-Noël Chaintreuil**  
Talents Tech Program Director  
**LVMH**

### Étienne Lecoer – Peux-tu te présenter Jean-Noël ?

Jean-Noël Chaintreuil – Je travaille sur l'IA appliquée aux RH depuis 2017, actuellement pour un grand groupe de luxe. Ingénieur de formation, je milite pour que les RH développent une forte culture data et IA afin de mieux accompagner collaborateurs et managers.

### E.L. – Comment l'IA impacte-t-elle la fonction RH aujourd'hui ?

J.-N. C. – L'IA repositionne la RH au cœur de l'entreprise. Elle oblige à comprendre tous les métiers pour piloter compétences, formation, mobilité. Les RH deviennent un point central de coordination cross-fonction.

### E.L. – Un cas d'usage marquant ?

J.-N. C. – L'IA peut instaurer une réelle égalité des chances. Recruter ou faire de la mobilité interne sur la seule com-

pétence, sans biais de genre, de réseau ou de séniorité, c'est un vrai « game changer ». Elle permet aussi d'identifier mentors, formations et postes adaptés à chacun.

### E.L. – Quelles limites ou précautions ?

J.-N. C. – Ne pas confondre vitesse et précipitation. L'IA accélère, mais les RH doivent être le garde-fou éthique et humain. Expérimenter oui, mais avec un temps de réflexion, pour ne pas sacrifier la dimension humaine.

### E.L. – 2026 et l'avenir des RH ?

J.-N. C. – L'hyperpersonnalisation sera clé : programmes de formation, gestion des plannings, employabilité des aidants... L'IA doit adapter les organisations aux besoins individuels, en valorisant les forces humaines plutôt qu'en compensant les faiblesses.

### E.L. – Qu'est-ce qui te rend enthousiaste ?

J.-N. C. – Les rencontres et le partage d'expériences autour de RH et IA. L'IA peut être une force éthique et responsable pour construire des entreprises plus justes et durables.



Écouter le podcast

# L'IA dans les RH : de la tendance à l'intelligence centrée sur l'humain

Tribune



**Fabio Cardilli**  
Head of Engineering  
HCM chez Talentia

**L'intelligence artificielle redessine les contours de la gestion du capital humain. Pour les directions RH, elle ouvre la voie à un avenir où les décisions sont plus éclairées, les processus plus fluides et les expériences collaborateurs plus riches.**

Mais si l'IA s'impose désormais comme un pilier stratégique incontournable, son adoption reste encore inégale. Le véritable enjeu n'est plus de savoir s'il faut adopter l'IA, mais comment la déployer de manière responsable, efficace et porteuse de valeur.

## Défi : passer du potentiel à la réalité

Aujourd'hui, presque toutes les solutions RH revendiquent une dimension « IA ». Pourtant, le déploiement concret peine souvent à suivre le rythme des ambitions. Beaucoup d'entreprises expérimentent

encore des projets pilotes isolés plutôt que des usages à grande échelle. Ce décalage s'explique autant par des freins techniques que culturels.

Les principaux obstacles ? Des systèmes de données fragmentés, l'absence de cadre de gouvernance clair et un manque d'expertise interne pour évaluer et superviser les outils d'IA.

À cela s'ajoutent des enjeux éthiques cruciaux — biais, confidentialité, transparence — qui exigent une approche fondée sur la confiance, la responsabilité et la gouvernance.

## Impact : transformer la fonction RH

Bien utilisée, l'IA permet de repositionner les RH comme un acteur stratégique de la performance.

L'automatisation des tâches répétitives libère du temps pour se concentrer sur la planification des talents, l'engagement ou le développement des compétences. Grâce à l'analyse prédictive, il devient possible d'anticiper les risques de départ, de détecter les écarts de compétences et d'orienter les investissements en formation.

L'IA générative, quant à elle, accélère la création de contenus RH — fiches de poste, retours d'évaluation, plans de développement — tout en renforçant la cohérence et la qualité.

Mais la véritable force de l'IA réside dans sa capacité à offrir des expériences collaborateurs plus personnalisées : anticiper les besoins, encourager la mobilité interne, et concevoir des environnements de travail plus équitables et stimulants.

### **Obstacles : confiance, transparence et maturité organisationnelle**

Les freins à l'adoption ne sont pas uniquement technologiques.

Beaucoup de services RH ne disposent pas encore de la maturité data ni de la culture analytique nécessaires pour interpréter ou challenger les résultats produits par l'IA.

Il devient essentiel de mettre en place des cadres d'explicabilité : chaque recommandation issue d'un algorithme doit rester traçable, équitable et alignée sur les valeurs de l'entreprise.

Autre enjeu majeur : la crédibilité des fournisseurs.

À l'heure où l'IA devient un standard, les DRH doivent privilégier les solutions éprouvées et transparentes, plutôt que les promesses encore théoriques.

Les décisions d'achat basées sur des preuves concrètes et des indicateurs de performance mesurables façonneront la prochaine phase de l'IA dans les RH.

### **La vision Talentia : une intelligence véritablement humaine**

Chez Talentia, nous considérons l'IA comme un levier, pas un substitut.

Notre approche repose sur une intelligence centrée sur l'humain : une IA conçue pour simplifier la complexité sans jamais effacer le rôle du jugement humain.

Nous développons des fonctionnalités pratiques, éthiques et mesurables :

- des copilotes pour accompagner les professionnels RH au quotidien,
- des analyses prédictives pour anticiper les besoins en compétences,
- des assistants conversationnels pour améliorer le service aux collaborateurs.

Le tout au sein d'un cadre sécurisé, transparent et conforme.

Notre ambition : intégrer l'IA de manière fluide dans l'écosystème RH, afin d'accompagner les organisations vers davantage d'agilité, d'intelligence collective et d'autonomie.

**“ Bien utilisée, l'IA permet de repositionner les RH comme un acteur stratégique de la performance. ”**

L'IA ne redéfinit pas la mission des RH : elle en décuple le potentiel.

Les entreprises qui l'adopteront avec discernement construiront des organisations plus réactives, plus éclairées et plus humaines — où la technologie et l'empathie avancent ensemble.

# IA & RH : après la confiance, place à la coopération

## Tribune



**Severine Loureiro**  
DG  
Le Lab RH



**Sophie Loeuilleux**  
Resp. projets d'innovation RH  
Le Lab RH

Dans la première édition de Trends of IA, nous posions un constat simple : la confiance est la condition sine qua non du succès de l'IA dans les RH.

Un an plus tard, cette confiance est en bonne voie, et même installée dans de nombreuses organisations : les RH ont exploré, testé et adopté l'IA dans leurs environnements de travail. ChatGPT, Copilot ou d'autres outils font désormais partie du paysage professionnel.

Mais les usages restent encore personnels et exploratoires, concentrés sur des tâches ponctuelles, sans véritable cadre collectif.

Autrement dit, les RH savent aujourd'hui "parler IA", mais pas encore travailler complètement avec elle. L'an dernier, la question était "peut-on l'utiliser ?". Aujourd'hui, elle devient "comment l'utiliser, et pour quel impact ?".

Les cas d'usage se multiplient, principalement pour la rédaction ou l'amélioration de contenus : mails, comptes rendus, annonces, supports de formation, fiches

de poste...

Ce mouvement marque le passage de la découverte à l'expérimentation, pour autant la cohérence d'ensemble manque encore. En effet, l'IA s'est diffusée plus vite que la capacité des équipes RH à la structurer et à l'intégrer dans leurs modes de travail. On s'en sert tous, mais pas forcément dans la même direction, ni pour la même valeur apportée.

**“ Les RH savent aujourd'hui "parler IA", mais pas encore travailler complètement avec elle. ”**

Le défi n'est plus d'expérimenter, mais d'intégrer. Et cette intégration de l'IA ne se joue plus sur les outils, mais sur la façon de travailler avec. Elle appelle surtout à mieux relier les pratiques et à faire circuler les apprentissages au sein des équipes.

Les professionnels RH ont désormais trois défis à relever :

- Former sans figer pour maintenir une courbe d'apprentissage évolutive,
- Partager les apprentissages et les cas d'usages afin que l'expérience de chacun bénéficie à tous,
- Faire évoluer les processus, pour inscrire l'IA au cœur de la pratique RH, pas à la marge.

C'est notamment dans cet esprit que le

Lab RH a lancé la RH/IA Society, la communauté qui réinvente les RH grâce à l'IA. Elle réunit celles et ceux qui veulent passer à l'action, en facilitant l'accès à des ressources concrètes : parcours de montée en compétences, prompts, cas d'usage, retours d'expérience... et à des échanges entre pairs pour progresser ensemble.

La RH/IA Society incarne cette nouvelle étape : passer du test individuel à un passage à l'échelle en outillant les RH. Et demain, une nouvelle étape se dessine

avec l'émergence des agents IA.

Ces assistants capables d'agir et d'apprendre ouvrent de nouvelles perspectives.

Ils rappellent une chose : la question n'est plus de savoir si l'IA fait partie du travail, mais comment nous choisissons de travailler avec elle.

Car la réussite de l'IA dans les entreprises ne dépend pas de la technologie, mais de la manière dont elle s'intégrera à la dynamique humaine et collective du travail.



LE  
LAB  
RH



# Approche Finance



Une étude réalisée par

  
les enthousIAstes

  
KPMG

Avec le soutien de



En partenariat avec

**cegid**

# Comité d'experts Finance



**Eric Bazile**  
Chief Financial Officer  
Econocom



**Sarah Benhamidat**  
Chief Financial Officer  
Sinay



**Jun Dumolard**  
Chief Financial Officer  
UNEDIC



**Arnaud Greffet**  
Transformation Finance  
Safran



**Patrick Houssin**  
Global Chief Finance Transformation Officer  
Veolia



**Laure Perreard**  
Deputy CEO Business & Group CFO  
Odity



**Jonathan Plateau**  
CFO & COO  
Finance Control Tower



**Pierre-Julien Rivière**  
Dir. Transformation Finance  
Carrefour



**Christophe Roux**  
CEO / Administrateur  
Artify / Fiplus

# Analyse



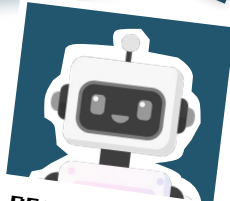
**Anne-Claude Tessier**  
Associée Finance Strategy  
& Performance  
KPMG en France



**David Merignargues**  
Associé Finance Strategy  
& Performance  
KPMG en France



**Xavier Niffle**  
Associé Digital Audit  
& Innovation  
KPMG en France



**PROMPTEZ-MOI !**



## GRANDS ENSEIGNEMENTS

### Une adoption réelle mais encore largement exploratoire

L'IA s'impose comme un levier majeur de transformation de la Finance. Son déploiement reste mesuré, concentré en périphérie des processus clés. La Finance avance avec prudence : elle explore, teste, compare, cadre. L'IA n'est plus une curiosité sans être encore industrialisée. On assiste à une dynamique d'appropriation progressive, guidée par une nécessité de maîtrise.

### Deux cas d'usage émergent et se posent clairement en moteurs d'adoption

D'un côté, l'assistance à la connaissance, qui fluidifie le quotidien en accélérant recherche d'informations, synthèse et rédaction. De l'autre, la fiabilisation de la donnée, un prérequis fort tant la performance de l'IA dépend de leur qualité. La valeur se crée d'abord là où l'IA sécurise, avant de transformer.

### Une réalité : seulement 10% de cas d'usage « pur Finance » réellement déployés

Les cas d'usage financiers restent peu déployés. Les équipes se heurtent à trois obstacles récurrents : l'accès et la qualité des données, la maturité limitée des processus clés et la dette technologique des SI Finance. S'y ajoutent des feuilles de route déjà saturées par des chantiers lourds et des équipes mobilisées sur un « run » exigeant.

### Une adoption technologique par palier : du générique à l'embarqué

Les organisations commencent par des assistants généralistes, simples à déployer et immédiatement utiles, avant d'intégrer l'IA dans leurs outils de reporting / BI. Elles s'autorisent ensuite les usages plus proches du cœur Finance. L'adoption progresse réellement lorsque l'IA s'intègre dans le flux de travail, de manière fluide. Le bon outil n'impressionne pas, il s'oublie !

## Un ROI volatil encore difficile à capturer et à objectiver

Les organisations reconnaissent des difficultés à le mesurer. 40% des répondants ne savent pas quantifier l'impact de l'IA. 20 à 40% d'entre-eux estiment ne pas constater de ROI ! Les gains existent pourtant : du temps gagné, une meilleure qualité, des processus plus fluides. Tant que les usages restent localisés et diffus, la valeur reste difficile à consolider. Les modèles économiques de l'IA chez les éditeurs, encore incertains, renforcent cette volatilité et rendent les projections fragiles.

## Automatisation : 10 à 40 %, mais jamais sans humain

Les Directions Financières anticipent une automatisation significative mais jamais totale. Elles se projettent différemment selon les rôles. Les activités transactionnelles (fournisseurs, clients, etc.) offrent le plus fort potentiel. La vocation de l'IA n'est pas de retirer le métier, mais d'en déplacer le centre de gravité : supervision, gestion des exceptions, analyse et qualité des données.

## Des freins opérationnels pour un passage à l'échelle

Au manque de temps, aux budgets limités, à la complexité d'intégration, à la difficulté de « readiness » des données, s'ajoutent des exigences renforcées dès que les processus deviennent sensibles. Sécurité, confidentialité et auditable ne sont alors plus des options.

Sans cadre solide, l'IA peut produire des réponses difficiles à justifier freinant son déploiement pour une Finance qui reste le gardien du temple.

## De la dispersion au passage à l'échelle : un enjeu stratégique majeur

Les entreprises commencent par ouvrir l'accès aux outils génériques IA pour expérimenter des cas d'usage visibles. Si cette approche accélère l'apprentissage, elle génère aussi une dispersion des pratiques et une valeur difficile à agréger.

Le passage à l'échelle nécessite une stratégie claire, partagée, et appuyée par un cadrage rigoureux au regard de la « readiness » du quatuor Process / Data / Tech / People.

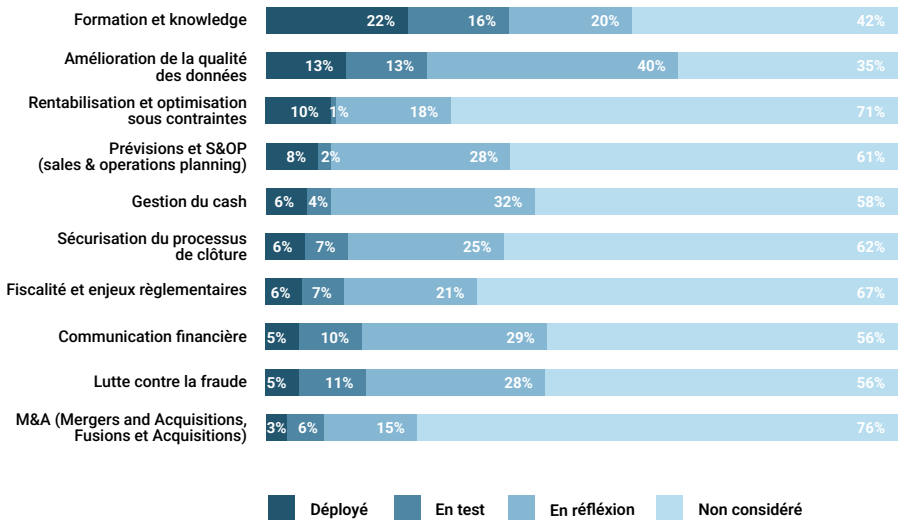
La montée en puissance des Agents IA bouscule le paradigme traditionnel de transformation incrémentale. Elle pousse à repenser les processus en partant des résultats, en identifiant où l'intervention humaine reste essentielle.

## Conclusion

Pour conclure, la Fonction Finance se situe à un moment charnière. L'IA deviendra un standard ! La différence ne se fera plus sur le fait d'utiliser l'IA, mais sur la capacité à la rendre transparente et auditable. Cette maîtrise, plus que la technologie seule, permettra de transformer des tests prometteurs en une capacité durable et industrialisée.

## Maturité des cas d'usage pour la fonction Finance

**Parmi ces familles de cas d'usage, lesquels ont été mis en œuvre ? Précisez leur niveau de maturité.**



31 cas d'usages ont été couverts, contacter l'équipe KPMG pour obtenir le détail des réponses

### Fierté !



**Patrick Houssin**  
Global Chief Finance  
Transformation Officer

#### Mon initiative

Analyse automatisée des documents de référence du CAC 40 pour produire benchmarks et indicateurs clés.

#### Son déploiement

Usage de LLM (Google et autres).  
Mise en œuvre rapide, sans transformation lourde des processus

#### Ses résultats

Résultats fiables.  
Gain de temps massif pour les équipes finance.

## Une adoption encore émergente des cas d'usage IA au sein de la Finance

L'adoption de l'IA par la Fonction reste faible et ciblée, avec 10 % des cas d'usage « pur finance » déployés.

La Finance privilégie à date les usages transverses (formation, gestion de l'information, etc.) plus simples à mettre en œuvre : maturité des solutions d'IA générative, faible sensibilité pour la data finance.

## Des cas d'usage financiers encore en maturation

Les réflexions portent sur les difficultés historiques de la Finance dont l'amélioration de la qualité de la donnée, LE cas d'usage prioritaire... mais aussi LE prérequis indispensable pour un

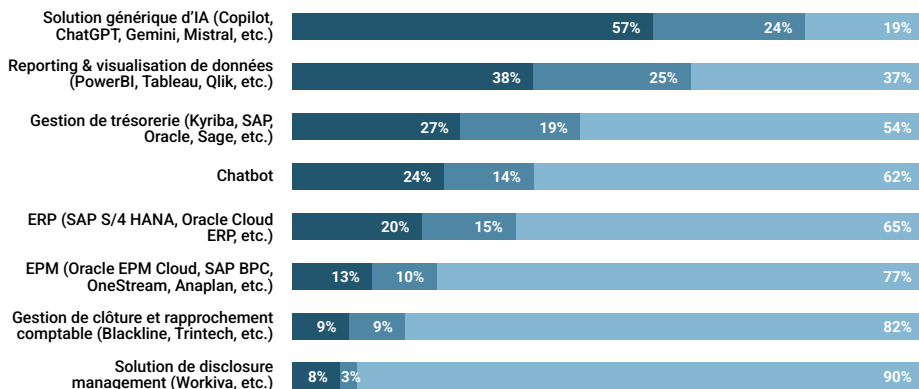
passage à l'échelle. Un véritable cercle paradoxal pour la Finance. L'IA ne déroge pas à l'adage "garbage in / garbage out" mais possède le potentiel pour accélérer le nettoyage des données.

## Une majorité de cas d'usage encore non considérés

Le fort volume de cas d'usages « non envisagés », de 34% à 76%, traduit plusieurs réalités : des équipes à la taille critique trop réduite pour espérer des gains significatifs, une maturité encore faible des processus financiers, l'obsolescence des outils historiques mais surtout des feuilles de route déjà saturées : migration ERP, changement d'EPM, e-Invoicing... face à des équipes fortement accaparées par le « day-to-day » et sous forte pression budgétaire.

## Solutions technologiques pour mettre en œuvre vos cas d'usage IA

### Quelles technologies intégrant des fonctionnalités d'IA utilisez-vous pour les cas d'usage identifiés en test ou déjà déployés, dans la question précédente ?



■ Déployé ■ Test ■ Aucune

## Une adoption technologique progressive, du généraliste vers l'embarqué

L'IA générative et les chatbots généralistes dominent cette 1<sup>ère</sup> étape d'expérimentation. Ces solutions de marché disponibles et matures, simples à déployer tout en nécessitant peu d'intégration, procurent des bénéfices immédiats en synthèses, rédaction, traduction ou exploration de contenus.

## Un retard des outils financiers traditionnels qui s'explique

La faible présence de l'IA dans les ERP / EPM / Satellites s'explique par un décalage technologique : les fonctionnalités IA sont disponibles dans leurs dernières

versions, encore peu déployées. L'utilisation de l'IA dans les outils de BI / Reporting arrivent en tête car ces solutions impactent peu les architectures existantes.

## Vers une forte accélération dans les prochains mois

Les prochaines éditions de l'étude devraient révéler une montée en puissance significative. Les éditeurs investissent massivement dans l'IA, avec des cycles d'innovation rapides (trimestriels). L'adoption à l'échelle passera d'abord par les solutions de marché, garantissant sécurité et gouvernance. La vague actuelle de renouvellement d'outils financiers devrait favoriser l'essor de ces fonctionnalités.

### Gains générés par l'adoption de l'IA au niveau de votre fonction

**Pour chacun des axes suivants, quel niveau de retour sur investissement (ROI) mesurez-vous grâce à vos cas d'usage IA ?**

Gains de productivité permettant de réallouer du temps sur des tâches à plus forte valeur ajoutée



Amélioration de la qualité des données



Réduction des risques et amélioration de la conformité



Réduction des coûts (diminution d'effectifs)



>20%
  10-20%
  5-10%
  0-5%
  Aucune
  Ne sais pas

## Un ROI encore difficile à mesurer pour la majorité des organisations

L'étude révèle une forte incertitude autour du ROI de l'IA : près de 40 % des répondants déclarent « ne pas savoir » mesurer l'impact, et beaucoup n'observent pas encore de ROI tangible. La valeur existe, mais elle reste peu instrumentée et difficilement comparable.

## Des bénéfices attendus clairs : productivité et qualité

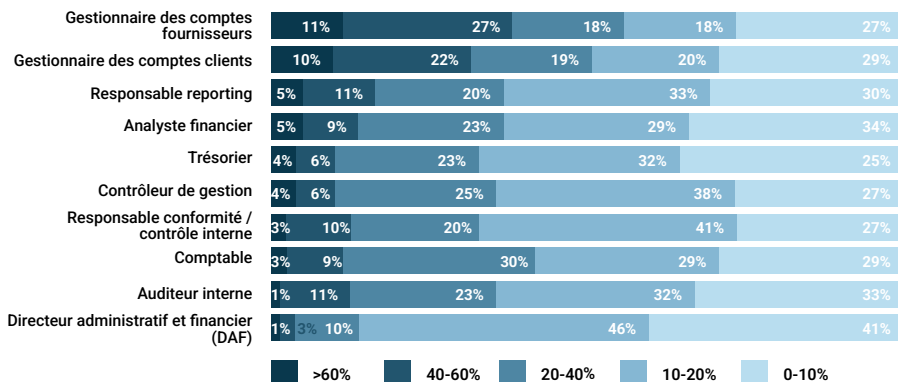
Le ROI projeté repose sur deux leviers majeurs : du temps gagné et une qualité

accrue. Cela se traduit par des cycles de production plus rapides, moins de reprises, des analyses plus homogènes... autant de gains réels mais encore mal quantifiés.

## Une volatilité liée à des modèles de pricing incertains

Les modèles économiques de l'IA, tout comme les technologies elles-mêmes, sont encore instables et en évolution rapide. Cette variabilité rend les ROIs volatils, et limite aujourd'hui la capacité à projeter des gains chiffrés fiables.

## Dans le contexte de votre fonction et de votre entreprise, quel pourcentage d'activité sera automatisé par l'IA d'ici 3 ans pour les rôles suivants ?



## Fierté !



### Mon initiative

Utilisation de l'IA pour préparer communications financières, data rooms et analyses de marché, notamment dans le cadre des levées de fonds.



**Sarah Benhamidat**  
CFO

### Son déploiement

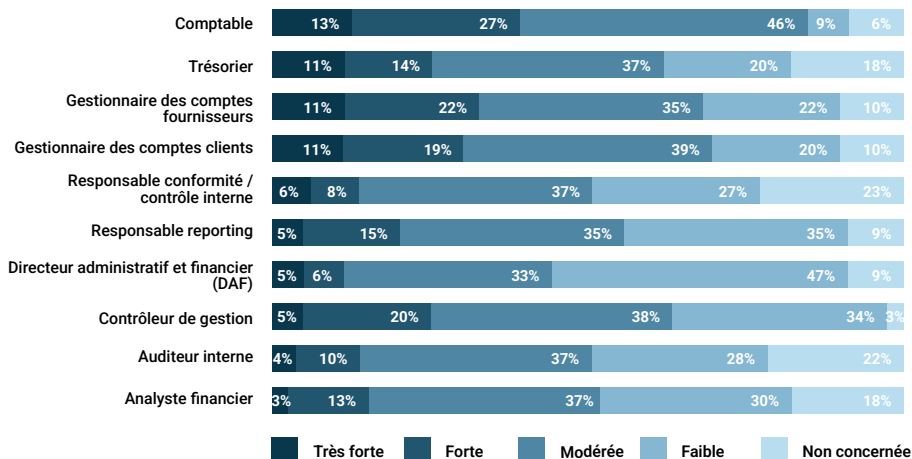
Expérimentation menée avec les équipes finance et data.  
Lancement d'un pilote automatisé et préparation d'agents dédiés finance et RH avec DUST.

### Ses résultats

Temps de préparation divisé par deux.  
Meilleure fluidité des échanges avec le board.  
Acculturation rapide et durable des équipes à l'IA.



## Au sein de vos équipes, quel niveau de résistance au changement anticipez-vous face à l'automatisation par l'IA, pour chacun des rôles suivants ?



### Entre 10 % et 40 % d'automatisation, sans basculer vers le "full automation"

La fonction Finance anticipe une montée en puissance significative de l'automatisation d'ici trois ans, avec des gains attendus entre 10 % et 40 % selon les rôles. Aucun poste n'est perçu comme entièrement automatisable : l'humain reste indispensable. Les cas les plus propices à l'automatisation se situent dans les processus fournisseurs / clients, les rapprochements et les contrôles de cohérence.

L'IA permet de prendre en charge du volume, déplaçant la valeur ajoutée des équipes vers la gestion des exceptions, la supervision et la qualité des données.

### L'acceptation dépend largement du narratif de la transformation

La résistance au changement varie fortement selon la manière dont l'IA est

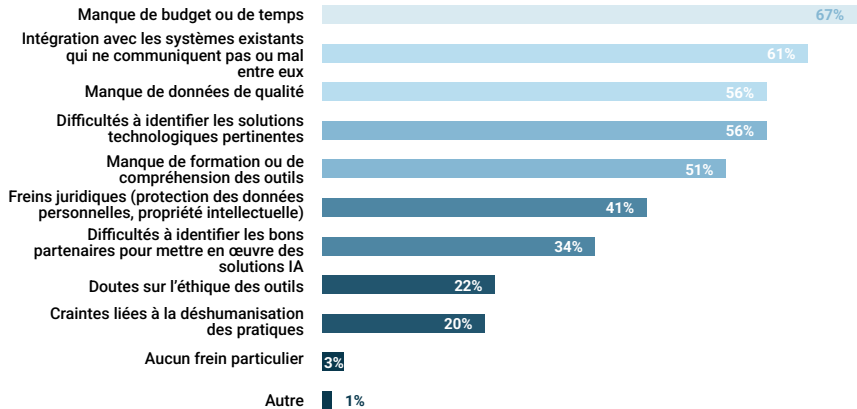
présentée. Positionnée comme un outil de sécurisation et de réduction du répétitif, elle suscite une adhésion accrue ; Perçue comme une substitution ou une menace, elle génère méfiance et rejet dans les équipes les plus exposées.

### L'IA comme réponse aux tensions structurelles de la fonction Finance

Au-delà des inquiétudes légitimes, l'IA se pose en réponse directe aux tensions de la Finance : ressources sous pression, inflation réglementaire, élargissement des périmètres, réduction des coûts, pyramide des âges défavorable, difficulté d'attraction et de rétention des talents... Dans un contexte où la Finance se transforme et se réinvente depuis plus de 20 ans, l'IA représente moins une menace qu'un levier indispensable de continuité opérationnelle et d'efficacité.

## Conduite du changement au niveau de vos équipes de la fonction finance

### Quels freins identifiez-vous à l'adoption de l'IA dans votre propre fonction ?



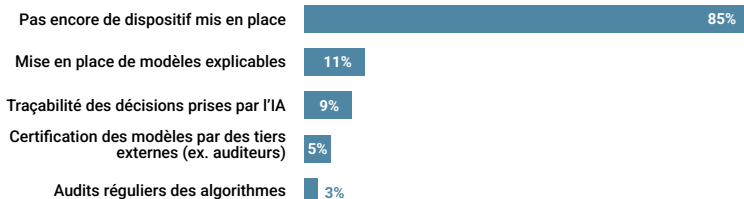
### Des freins avant tout opérationnels et organisationnels

Les freins qui arrivent en tête tiennent dans le manque de temps et de budget, les difficultés d'intégration, l'accès et la qualité des données, véritable cercle

paradoxal pour le binôme IA – Finance... rien de nouveau !

À cela s'ajoute une offre technologique pléthorique, qui complique les arbitrages, ainsi qu'une nécessaire acculturation pour éviter des usages superficiels ou mal maîtrisés.

### Comment avez-vous garanti la transparence et l'auditabilité des tâches réalisées avec l'IA dans vos processus financiers ?



### Des exigences renforcées dès que les processus deviennent sensibles

Plus les processus sont critiques, plus les attentes sont élevées en matière

de sécurité, confidentialité, retro-documentation et traçabilité. 85% des organisations n'ont pas encore mis en place de dispositif pour garantir l'auditabilité des tâches réalisées avec l'IA.

# Comment s'organise l'adoption de l'IA dans votre fonction finance ?



## Une adoption qui démarre largement... mais encore trop dispersée

Dans la plupart des organisations, l'adoption de l'IA commence par une mise à disposition des outils IA génériques et quelques cas d'usage visibles permettant d'engager rapidement les équipes. Cette phase d'exploration stimule l'apprentissage, mais elle entraîne aussi une dispersion des initiatives, des pratiques hétérogènes et une valeur difficile à consolider.

## Passer à l'échelle : de la course aux POC à une stratégie claire

Le véritable passage à l'échelle exige une

stratégie explicite et partagée, loin de la "course aux expérimentations" qui dominait encore lors de la précédente étude. Les organisations doivent sortir des usages isolés pour se concentrer sur les cas d'usage prioritaires à fort impact, capables de démontrer une valeur visible et reproductible.

## S'appuyer sur le quatuor Process / Data / Tech / People

La priorisation doit tenir compte de la readiness des quatre piliers : Processus, Données, Technologies, People. Ce cadre évite les déploiements précipités et sécurise la création de valeur.

## Fierté ! Unédic

### Mon initiative

Usage de l'IA pour la traduction financière et juridique et la reformulation de notes stratégiques.  
Objectif : structurer, simplifier et optimiser les contenus à moindre coût.



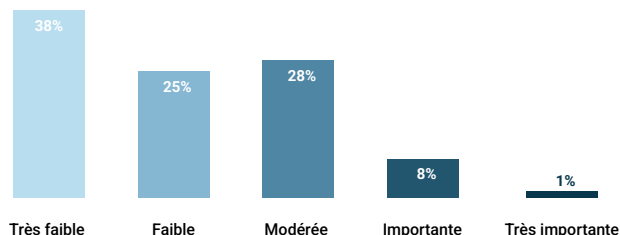
### Son déploiement

Combinaison de DeepL, ChatGPT et d'un équivalent Mistral déployé en interne.

### Ses résultats

Gain de temps et de réactivité.  
Réduction significative du recours à des expertises externes.

## Quelle est la place de l'IA dans les procédures d'audit de votre commissaire aux comptes ?



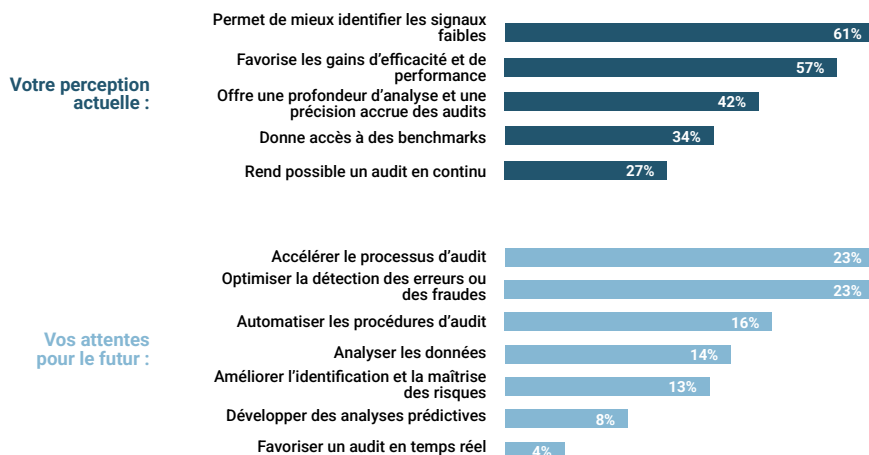
On observe une très forte hétérogénéité d'un cabinet à un autre en matière d'utilisation de l'IA dans les procédures d'Audit, souvent liée à la capacité d'investissement des cabinets.

Dans les cabinets les plus avancés, des cas d'usage réels et à l'échelle sont déployés : détection de signaux faibles

(transactions les plus risquées en termes d'erreurs ou fraudes), analyse de conformité et normes comptables (IFRS 15, IFRS 16, ...), revue de la cohérence des contrats, etc.

L'IA est aujourd'hui une solution incontournable pour accompagner la transformation de la profession.

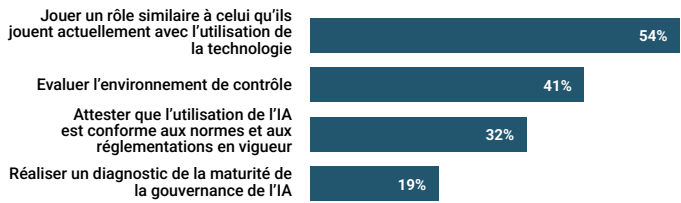
## Comment percevez-vous l'utilisation de l'IA dans l'audit par votre commissaire aux comptes et quelles sont vos attentes pour le futur ?



Les résultats de l'enquête montrent que l'IA est aujourd'hui surtout perçue comme un levier de performance et d'analyse d'une profondeur inédite. Au-delà, les attentes portent principale-

ment sur la détection de fraudes grâce à l'utilisation d'outils de machine learning capables de scanner l'intégralité des écritures comptables et d'identifier les transactions risquées.

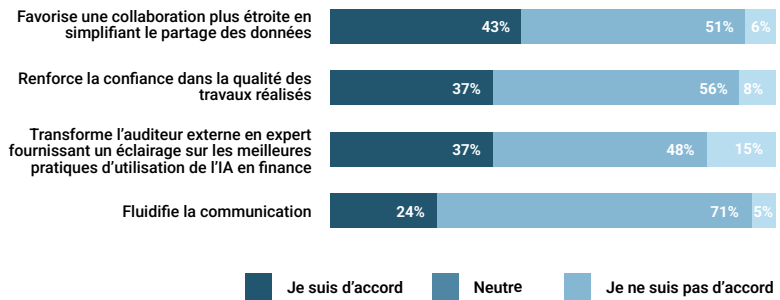
### Qu'attendez-vous de votre commissaire aux comptes ?



Au-delà de la mission d'intérêt général du CAC, les entreprises attendent également qu'il apporte du confort sur les technologies, et notamment l'IA, déployées au sein de la fonction finance. Cette approche « Trusted AI » permet au CAC d'évaluer l'environnement de

contrôle, d'attester la conformité aux réglementations (en particulier à l'EU IA Act) et de diagnostiquer la maturité de la gouvernance IA afin de sécuriser la transformation technologique de la Finance.

### Votre commissaire aux comptes est un bon observateur de la transformation de votre entreprise. Au-delà de la certification des comptes, comment l'utilisation de l'intelligence artificielle influence-t-elle votre collaboration avec lui ?



L'IA réinvente l'expérience d'Audit. Elle transforme la relation audité-auditeur en élargissant notamment les attentes des entreprises en matière de collaboration et partage de données.

Mais surtout, les directions financières attendent de leur CAC un éclairage régulier quant aux meilleures pratiques de l'utilisation de l'IA dans la finance.

# Dans la distribution, l'IA est déjà partout

## La grande interview



**Pierre-Julien Rivière**

Directeur Transformation Finance Groupe



**Julien Le Dreff – Où en est Carrefour dans le déploiement de l'IA, notamment sur la finance ?**

Pierre-Julien Rivière – Dans la distribution, l'IA est déjà partout. Recommandation de produits, analyse des comportements d'achat, campagnes promotionnelles, chatbots ou même publicité TV générée par IA : le sujet est désormais central, en magasin comme en ligne. Côté finance, nous sommes entrés dans une phase clé d'acculturation avec l'IA générative accessible à tous les collaborateurs.

**J LD. – Comment ce déploiement s'organise-t-il entre les métiers ?**

P.-J. R. – Chaque direction s'approprie les outils dans son périmètre. Les solutions sont suffisamment simples pour être utilisées sans dépendance permanente à l'IT. En revanche, la finance joue un rôle d'orchestrateur : garantir la

cohérence des hypothèses et des prévisions produites par des outils métiers de plus en plus augmentés par l'IA.

**J LD. – Un cas d'usage emblématique côté finance ?**

P.-J. R. – L'harmonisation des référentiels produits lors de l'intégration de nouvelles enseignes. Grâce à l'IA générative, nous avons rapproché plusieurs centaines de milliers de références en quelques semaines, avec un taux de correspondance proche de 100 %. Un accélérateur décisif pour la transformation opérationnelle.

**J LD. – Comment mesurez-vous la performance de l'IA ?**

P.-J. R. – Sur certains usages business, des indicateurs précis existent déjà. En finance, l'enjeu est d'abord l'appropriation. "Nous sommes dans une logique de bac à sable : créer des réflexes, libérer du temps, faire émerger les bons usages avant de parler de ROI strict."

**J LD. – Cap sur 2026 ?**

P.-J. R. – Priorité au commerce et à la fiabilité des prévisions. Côté finance, l'objectif est clair : diffuser les usages les plus pertinents et ancrer durablement l'IA comme un assistant du quotidien.

**J LD. – Qu'est-ce qui t'enthousiasme le plus ?**

P.-J. R. – L'engagement des équipes. Quand l'IA est perçue comme un allié, tout devient possible.



# Les directions financières à l'ère des agents intelligents : vers une autonomie stratégique

Tribune



**Guillaume Rejou**  
Head of Product Marketing Manager  
Cegid

Les outils financiers évoluent vers des systèmes intelligents capables d'accroître puissance, efficacité et autonomie. Cette mutation libère les équipes des tâches répétitives pour se concentrer sur la création de valeur et la prise de décision stratégique.

Dans un contexte où les directions financières doivent analyser des flux en temps réel et produire des indicateurs fiables pour le pilotage global, l'intégration d'agents intelligents dans les ERP devient un levier majeur. Ces agents automatisent des opérations complexes : intégration d'écritures comptables à partir des données métiers, analyse prédictive de la balance âgée ou génération de rapports analytiques enrichis. Ils peuvent également suggérer des plans d'action opérationnels, comme des scénarios de relance client adaptés à la

typologie des créances, et évoluer vers des interactions vocales pour fluidifier les échanges avec les débiteurs.

La sécurisation des flux financiers et la lutte contre la fraude constituent un autre champ d'application stratégique. En structurant les données dès l'amont et en contrôlant bénéficiaires, zones géographiques et devises, les entreprises renforcent la détection proactive des anomalies, le blocage des opérations suspectes et la proposition de mesures correctives. Ces dispositifs protègent non seulement l'organisation mais aussi ses responsables, exposés à des risques juridiques en cas de non-conformité.

## “ Cegid mise sur l'IA agentique ”

Cegid mise sur l'IA agentique : des intelligences capables d'agir de manière autonome pour atteindre des objectifs définis, d'apprendre et de s'adapter sans supervision constante, tout en générant des instructions opérationnelles précises. Ces agents s'intègrent dans des workflows intelligents pour orchestrer les processus, sans exclure l'intervention humaine pour les décisions sensibles.

Concrètement, un agent peut identifier les clients en retard, segmenter les

cas (30–60 jours / >60 jours), générer des courriers personnalisés et les associer automatiquement aux factures concernées.

**“ Il est impératif d’investir dans la qualité et la gouvernance des données ”**

Pour exploiter pleinement ces avancées, il est impératif d’investir dans la qualité et la gouvernance des données, de définir des processus de contrôle robustes et de mettre en place des dispositifs de supervision humaine, de conformité et de protection des informations. Les limites incluent les risques d’erreurs, de faux positifs, de biais et les contraintes réglementaires.

Chez Cegid, l’intégration de ces agents suit une trajectoire progressive : chaque solution métier bénéficiera d’agents dédiés au fil de leur mise à jour continue, accompagnant la transformation des directions financières vers plus d’autonomie, d’efficacité et d’intelligence opérationnelle.

**cegid**



# La co-crédation stratégique est lancée

## Tribune



**Susanne Liepmann**  
Présidente  
FiPlus



**Jacques Bonnafont**  
Senior Advisor Executive  
Partners Group

Quelle évolution depuis l'année dernière ! Le marché est passé de l'exploration (2023) à l'expérimentation en 2024 puis à l'intégration stratégique de l'IA dans l'entreprise (étude Wharton, 2025).

Cette étude au long cours, menée auprès de 800 répondants par an aux Etats-Unis, prédit en 2026 une explosion de l'IA agentique (définition Gartner Institute: « L'IA agentique est une nouvelle main-d'œuvre numérique axée sur les objectifs, qui élaborera des plans et agira de manière autonome »).

L'IA n'est donc pas une simple extension de la « digitalisation », en route depuis longtemps déjà, mais bien une révolution tant qu'elle demande à repenser les modèles d'affaires, les processus dans l'entreprise et par conséquent l'organisation globale du travail et de développement des compétences. Son utilisation doit être un moyen pour arriver à une nouvelle ambition de création de

valeur et de compétitivité de l'entreprise. Il conviendrait de mixer à bon escient tout le potentiel de l'IA ET toute la richesse des ressources humaines de l'entreprise. En conséquence, il faudra repenser globalement l'intégralité des processus de l'entreprise et les réorganiser en tâches clairement automatisables (car répétitives ou lourdes en analyse de données) versus les tâches créatives, demandant de la curiosité, du jugement et de la coopération entre métiers. Voire des tâches hybrides. Cela prendra du temps, et l'IA ne sera pas utilisée partout. L'implémentation de l'IA ne doit pas se faire en silo, mais en transversal.

**“ On est à l'ère de la co-crédation, entre métiers et technologie. ”**

On est à l'ère de la co-crédation, entre métiers et technologie. L'IA s'insère désormais comme « collègue » dans le paysage des humains : celui qui parfois « fait à la place de », avec une supervision limitée car les tâches ont été entraînées et les schémas sont éprouvés, et parfois celui qui « prépare le travail » pour nourrir un processus créatif, décisionnel ou de raisonnement.

Qu'est-ce que cela veut dire pour les directions financières ?

Les CFOs sont parties prenantes auprès de leurs dirigeants et des représentants des actionnaires pour :

1/ **Déterminer** le sens global et donc l'impact attendu de l'IA au sein de l'entreprise avant toute implémentation de l'IA – penser l'IA en impact sur le modèle d'affaires, en tant que co-responsable vis-à-vis de ses actionnaires de la rentabilité des capitaux investis, et penser l'IA en impact sur les processus, en tant que co-responsable de la rentabilité de l'entreprise et du contrôle interne. Le problème sera toujours le paysage des systèmes hérités. Cependant, plus audacieux sera l'objectif à atteindre, plus il faudra penser en dehors des sentiers battus.

2/ **Cocréer et monitorer** le cadre d'une utilisation d'IA en sécurité (qualité des données, cyber-sécurité, protection des informations confidentielles, ...) et en responsabilité éthique,

3/ **Allouer** les ressources en adéquation avec le sens global, tout en préservant un espace où des actions audacieuses sont encouragées.

C'est la fin de « l'optimisation de l'existant » au profit d'un nouveau dessin, qui requiert une nouvelle intégration des personnes, des données, des logiciels et des machines, au service de la création de valeur dans l'entreprise.

La curiosité, l'esprit critique, la capacité à travailler en « co- » et le dialogue permanent entre l'humain et la machine seront les qualités première nécessaires pour les équipes. La collaboration avec la machine deviendra ainsi aussi normale que celle entre humains.

**Sources:**

- *Accountable Acceleration – Gen AI fast-tracks into the enterprise. Executive summary year 3. Wharton Human-AI Research, Oct. 2025 (Wharton 2025)*
- *First Principles Leadership and AI. Lieselotte Engstam, Nov. 2025*
- *Reconfiguring work: Change management in the age of gen AI. QuantumBlack AI by McKinsey, Aug. 2025*
- *Les principales tendances technologiques stratégiques de l'année 2025 : l'IA agentique. Gartner, Oct 2024*
- *L'IA dans l'information financière et l'audit. KPMG, May 2024*

## Fi Plus

FiPlus (<https://fiplus.org/>) est le méta-réseau des Financiers d'Entreprise en France. Il connecte les acteurs de la Finance d'Entreprise d'horizons variés pour enrichir les pratiques de chacun et ainsi accélérer concrètement la transformation durable des entreprises de demain.

FiPlus contribue ainsi activement aux réflexions liées à la transformation du métier, sa mission est inspirer, innover et connecter.

FiPlus fédère les Clubs de Finance d'Entreprise des alumni issus des Grandes Ecoles, Universités et Ecoles d'Ingénieurs, ainsi que d'organisations professionnelles de la Finance d'Entreprise.

Le réseau de FiPlus représente plus de 30,000 membres de 14 organisations.



**FiPlus**

Le méta-réseau des Financiers d'Entreprise

# Approche IT



Une étude réalisée par

# Comité d'experts IT



**Guillaume Calfati**  
Generative AI evangelist and Digital  
Innovation  
Stellantis



**Patrice de Flaujac**  
DSI  
Mediametrie



**Pierre de la Grand'rive**  
Co-Founder  
Delos Intelligence



**Aurore Hondarrague**  
Gen AI  
Ipsos



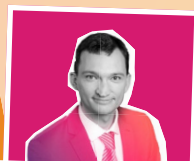
**Laetitia Imperatrice**  
Resp.  
Société Générale



**Pierre Morin**  
Responsable Pôle IA  
Les Mousquetaires



**Emmanuel Petit**  
Chief Information and Data Officer  
KPMG en France



**Alexis Rouet**  
Chief Data Officer RH  
Renault Group



**Mohamed Senhadji**  
Innovation Acceleration Lead  
Engie



**Stéphane Ferhat**  
Resp. Stratégie IT Retail France  
BNP Paribas

# Analyse



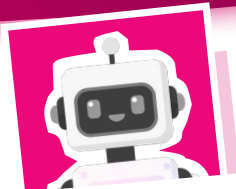
**Pierre Antoine Delahousse**

Associé Tech Strategy  
& Transformation  
KPMG en France



**Yann Camenen**

Associé Tech Strategy &  
Transformation, Financial Services  
KPMG en France



**PROMPTEZ-MOI !**



## GRANDS ENSEIGNEMENTS

Cette nouvelle édition fait apparaître une nette accélération dans l'adoption des assistants de programmation à base d'IA. La révolution de l'ingénierie logicielle est lancée ! Au-delà du développement d'application, les DSI ont accéléré dans la mise en œuvre de Chatbot/ d'agents virtuel à base de LLM notamment pour le support, l'utilisation de l'IA pour la qualité de données ou les besoins de supervision du SI. Après une phase d'expérimentation, les DSI sont en train de passer à une logique d'industrialisation progressive avec des gains de performance significatifs à la clé.

### Des usages qui se généralisent

L'assistance à la programmation, la qualité des données, les chatbot à base de LLM, la supervision du SI à des fins de sécurité deviennent des standards. Notamment l'assistance à la programmation connaît une forte accélération de son adoption avec ¾ des répondants étant en production ou en test avec ce type de cas d'usage (versus 40% il y a un an). Les cas d'usage portant sur la supervision, amélioration de la qualité de données, du fonctionnement du SI, de

la cybersécurité connaissent également un bon niveau d'adoption à 40 % en production et tests. L'adoption de l'IA pour les tests logiciels restent en retrait alors que ce type d'activité présente le plus de potentiel d'automatisation de la part de notre panel.

### Une intégration au cœur des outils IT

L'IA ne se limite plus à des solutions isolées : elle s'intègre dans les plateformes et services existants, de la cybersécurité à la gestion des infrastructures. Les outils collaboratifs et les environnements de développement embarquent des fonctionnalités IA, ce qui accélère leur appropriation par les équipes.

### Un impact organisationnel profond

L'IA redéfinit les rôles et les compétences. Les fonctions IT évoluent vers des modèles plus experts, avec l'émergence de nouveaux métiers dédiés à la gouvernance et à la stratégie IA. Cette hybridation entre technique et business devient incontournable pour tirer parti des opportunités offertes par l'IA et permettre de mieux positionner les DSI comme moteur de la transformation.

## Des défis persistants

Malgré une rapide évolution, l'adoption reste freinée par des enjeux organisationnels et techniques : gouvernance, qualité des données, intégration avec les systèmes existants. Les entreprises doivent également répondre à des préoccupations éthiques et réglementaires, tout en accompagnant le changement pour éviter les résistances.

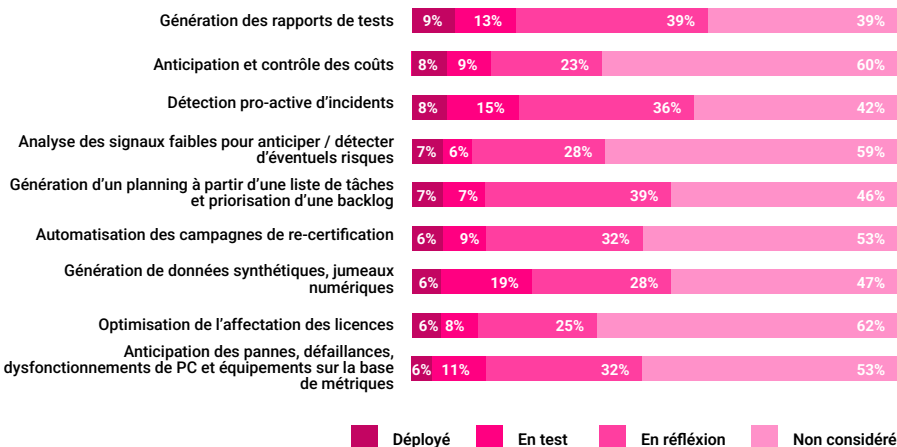
## Vers une adoption structurée

Le marché s'oriente vers une approche plus pilotée : mise en place de plans stratégiques, structuration des investissements et montée en compétence des équipes. La gouvernance devient un facteur clé pour éviter la dispersion des initiatives et garantir la cohérence des systèmes.

## Des usages en forte progression mais encore contrastés

**Parmi ces familles de cas d'usage de votre fonction, lesquels ont été mis en œuvre ? Précisez leur niveau de maturité**





## L'intégration rapide des solutions IA dans les outils IT Des bénéfices visibles mais difficiles à mesurer

Les cas d'usage IA les plus déployés se concentrent clairement sur l'assistance à la programmation et le pilotage de la qualité des données.

En un an, l'IA pour le développement a fortement accéléré, passant d'une logique d'expérimentation à une adoption à l'échelle. 43% des répondants ont dorénavant des solutions en production (versus 26% l'année dernière). L'adoption des solutions par les équipes de développement est plutôt rapide, avec des bénéfices visibles dès les premières semaines d'usage. Les solutions du marché ont déjà atteint un bon niveau de maturité et génèrent des gains rapides et mesurables, ce qui sécurise l'investissement.

La mise en place de Chatbots/ Agents virtuels à base de LLM, notamment pour des besoins de support devient également un standard (60% des répondants au stade de production ou test). Les cas d'usage pour l'amélioration de la qualité

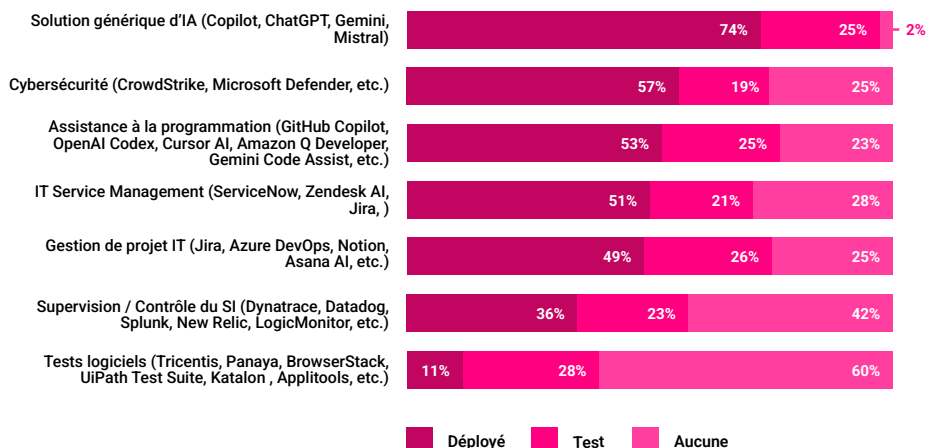
de données connaissent également une bonne progression avec une proportion de 22% en production versus 11% un an plus tôt.

Les cas d'usage portant sur la supervision du fonctionnement du SI, de la cybersécurité connaissent également un bon niveau d'adoption à 40 % en production ou tests.

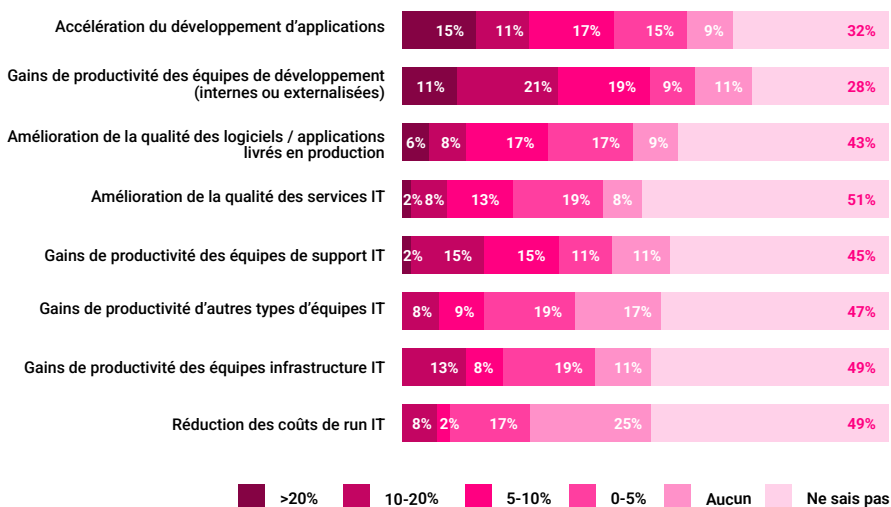
A contrario, l'adoption de l'IA pour les tests logiciels reste en retrait (10% en production) alors que ce type d'activité présente le plus de potentiel d'automatisation selon notre panel. Le test logiciel semble rester encore le « parent pauvre » dans les activités d'ingénierie logicielle alors que son automatisation peut très significativement améliorer la qualité des logiciels déployés en production.

Enfin les cas d'usage en matière de gestion de projets, d'analyse et le pilotage du SI, restent encore largement en réflexion ou sont non considérés.

## Quelles technologies intégrant des fonctionnalités d'IA utilisez-vous pour les cas d'usage, en test ou déjà déployés, identifiés dans la question précédente ?



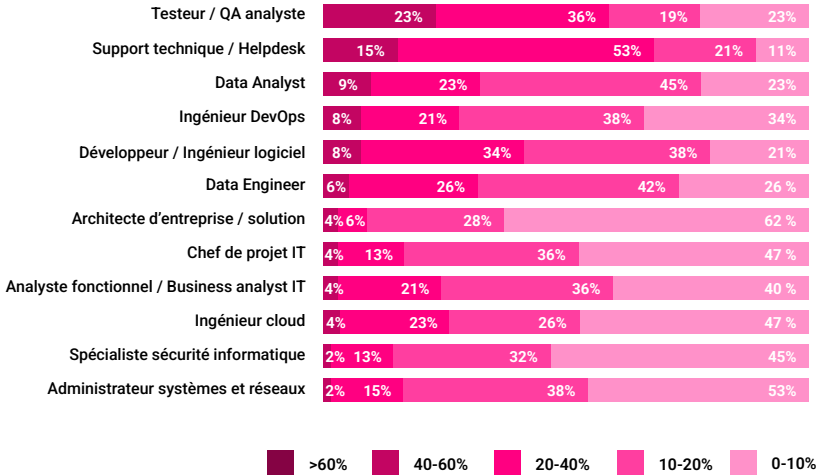
## Pour chacun des axes suivants, quel niveau de retour sur investissement (ROI) mesurez-vous grâce à vos cas d'usage IA ?





## Une automatisation modérée à horizon trois ans

**Dans le contexte de votre fonction et de votre entreprise,  
quel pourcentage d'activité sera automatisé par l'IA d'ici  
3 ans pour les rôles suivants ?**



### Les projections montrent une automatisation modérée des rôles IT par l'IA à horizon trois ans.

Les rôles techniques tels que développeurs, ingénieurs DevOps et testeurs QA affichent des perspectives d'au-

tomatisation plus élevées, avec 20-40 % d'automatisation pour 30 à 40 % des répondants. À l'inverse, les fonctions stratégiques (architectes, chefs de projet) restent peu concernées, près de la moitié des répondants anticipant moins de 10 % d'automatisation.

## Fierté !



### Mon initiative

Structuration d'usages IA au service de la performance IT et métier (description consolidée).



**Stéphane Ferhat**  
Responsable Stratégie IT  
Retail France

### Son déploiement

Déploiement progressif en lien étroit avec les équipes IT et métiers.

### Ses résultats

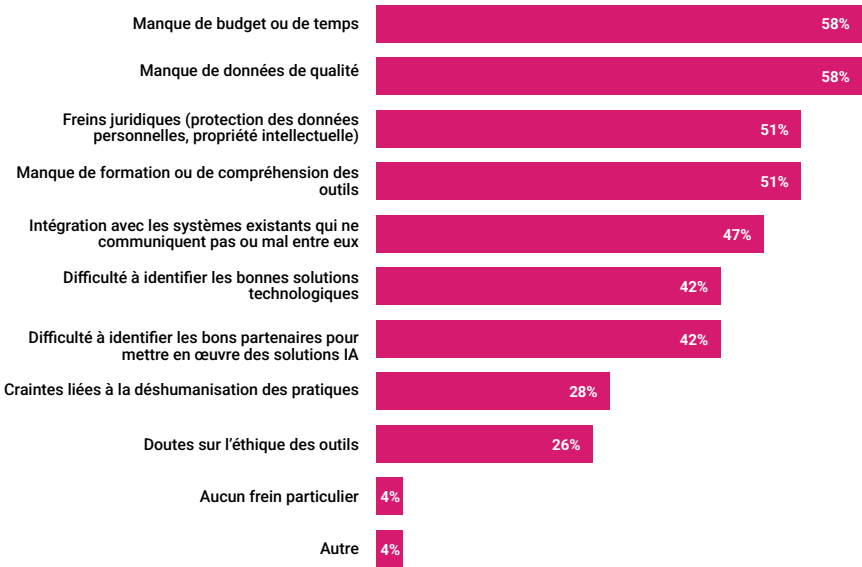
Amélioration de l'efficacité opérationnelle et de l'alignement IT-business.

Cette tendance confirme que l'IA sera principalement un levier d'augmentation des activités plutôt qu'un substitut complet, ciblant les tâches répétitives et à faible valeur ajoutée (support, QA, monitoring). Les gains attendus concer-

nent la réduction des tâches manuelles, l'accélération des cycles de développement et l'amélioration de la qualité des livrables, sans bouleversement massif des rôles.

**Des obstacles organisationnels et techniques persistants**

**Quels freins identifiez-vous à l'adoption de l'IA dans votre propre fonction IT ?**



**Les obstacles à l'adoption ne relèvent pas d'un manque d'intérêt, mais d'une équation complexe à résoudre.**

L'adoption de l'IA dans les Fonctions IT se heurte à plusieurs obstacles, principalement organisationnels et techniques. Les deux freins les plus cités sont le manque de budget ou de temps et le manque de données de qualité, révélant une difficulté à allouer des ressources et à garantir des jeux de données fiables

pour entraîner ou exploiter les modèles. Les freins juridiques (protection des données personnelles, propriété intellectuelle) et le manque de compréhension des outils suivent de près, traduisant des préoccupations réglementaires et un besoin d'acculturation des équipes.

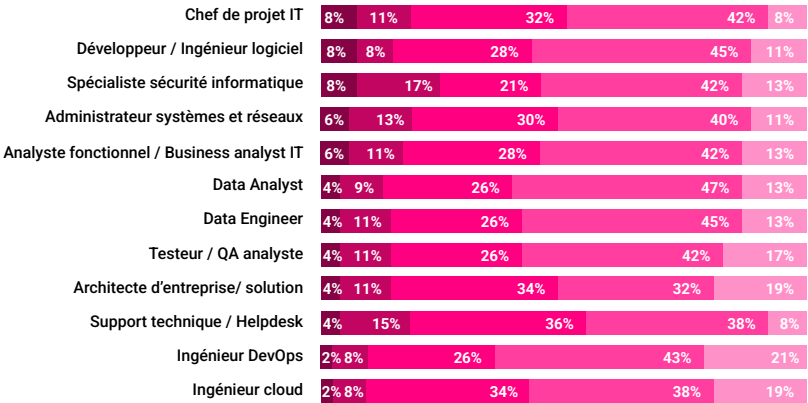
Sur le plan technique, l'intégration avec les systèmes existants et la difficulté à identifier les bonnes solutions ou partenaires constituent des points de friction

majeurs, ralentissant la mise en œuvre. Enfin, des freins culturels et éthiques persistent : craintes liées à la déshumanisation des pratiques et doutes sur

l'éthique des outils, bien que minoritaires, nécessitent une gouvernance claire pour instaurer la confiance.

Une résistance modérée mais des tensions à anticiper

Au sein de vos équipes, quel niveau de résistance au changement anticipez-vous face à l'automatisation par l'IA, pour chacun des rôles suivants ?



Très forte   Forte   Modérée   Faible   Non concernée

La résistance apparaît globalement modérée, mais les écarts entre métiers révèlent les zones de tension à anticiper. Les profils techniques comme les développeurs, data engineers ou analystes se montrent plus confiants, habitués à intégrer de nouveaux outils et à automatiser leurs flux. Les cas d'usage IA sont déjà bien implantés dans ces domaines et leur efficacité n'est plus à prouver.

À l'inverse, le support et la cybersécurité expriment davantage d'inquiétudes, souvent liées à la peur de la substitution pour le support IT ou à la perte de contrôle pour les équipes cybersécurité. Ces signaux imposent d'adapter l'accompagnement, avec un effort renforcé sur les profils les plus réticent pour sécuriser l'adoption et préserver la cohésion.

### Comment vont évoluer les compétences au sein de la DSI ?

Émergence ou renforcement de rôles clés (ex. : Chief AI Officer, Data Analyst, Data Engineer, Data Scientist, Contract Manager prenant en compte les gains apportés dans les contrats d'outsourcing, ...)

72%

Internalisation de compétences techniques (notamment en développement, ingénierie cloud...)

47%

Développement des compétences IT au sein des métiers / décentraliser l'IT pour avoir des relais au sein de chaque métier

45%

Seniorisation des équipes : de moins en moins de profils juniors

36%

La DSI s'oriente vers un modèle plus expert et encore plus en soutien au métier, signe d'une transformation profonde des attentes autour de l'IA. L'émergence des rôles clés comme Chief AI Officer traduit un besoin accru de pilotage, de gouvernance et de maîtrise technique. L'internalisation des compétences répond à une volonté de réduire

la dépendance aux services externes, de réduire leurs coûts et d'éviter la fuite de savoir. Parallèlement, la montée en compétence des métiers reflète une hybridation croissante entre le business et la technique.

La DSI se repositionne sur un rôle plus stratégique et plus proche du terrain.

### Une adoption progressive mais encore peu structurée

### Comment s'organise l'adoption de l'IA dans votre fonction IT ?

Mise à disposition des outils IA : chacun pouvant les utiliser selon ses besoins

66%

Sessions d'acculturation

66%

Approche POC sans volonté de mise à l'échelle à ce stade

45%

Formations / tutoriels en ligne

45%

Trajectoire claire avec un plan d'action structuré et suivi pour un déploiement à l'échelle

40%

Coaching personnalisé

15%

Aucune démarche n'a encore été lancée

6%

L'adoption avance par étapes pragmatiques, signe que les DSI cherchent d'abord à sécuriser l'appropriation avant de viser l'industrialisation. La mise à disposition libre des outils et les sessions d'acculturation arrivent en tête,

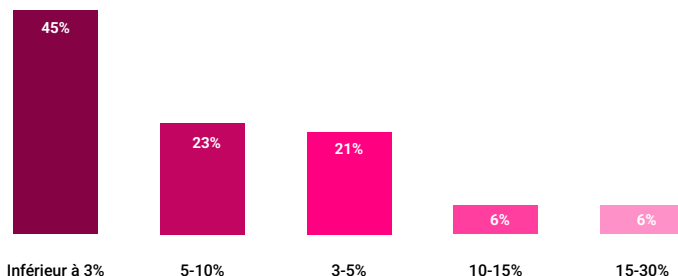
preuve que les organisations misent sur l'exploration et la montée en maturité des collaborateurs. Les POC restent fréquents, mais souvent sans ambition d'échelle, faute de gouvernance ou de priorisation.

Tant que l'IA n'est pas structurée par un plan clair, son impact restera diffus. La prochaine marche consiste donc à

passer d'une expérimentation dispersée à une adoption pilotée, capable de transformer durablement la performance IT.

## Une prudence budgétaire qui freine l'accélération

### Quelle est la part du budget IT dédiée aux projets IA sur l'ensemble des projets que vous avez à mener pour les différentes fonctions de l'entreprise ?



Les chiffres montrent une prudence assumée : près de la moitié des organisations consacrent moins de 3% de leur budget IT à l'IA. Cette retenue s'explique par un double enjeu, financier et stratégique, les DSI cherchant à tester la valeur avant d'engager des montants plus significatifs.

Les investissements plus élevés restent minoritaires du côté de la DSI.

Le marché est très orienté vers les résultats rapides amenant des succès ponctuels. La DSI innove en assumant de nouvelles responsabilités et en jouant un rôle de conseiller, mais les budgets des grands projets de transformation liés à l'IA proviennent souvent d'autres entités de l'entreprise. Les investissements sont silotés et gérés par les métiers.

## Fierté !

**Renault Group**

### Mon initiative

Développement de modèles prédictifs pour anticiper les risques de départs collaborateurs et mieux piloter les effectifs.



**Alexis Rouet**  
Chief Data Officer RH

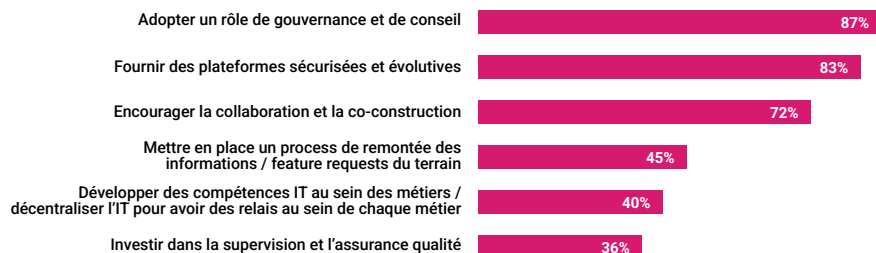
### Son déploiement

Expérimentation sur périmètre restreint.  
Collaboration data, RH et IT.  
Anticipation des contraintes IA Act et gestion de données sensibles.

### Ses résultats

Robustesse des prédictions estimée entre 80 et 90 % sur le périmètre testé.

### Avec la montée en puissance de l'IA et la multiplication des initiatives menées par les métiers, comment la fonction IT peut-elle garantir la maîtrise, la qualité, la cohérence et la pérennité du système d'information ?



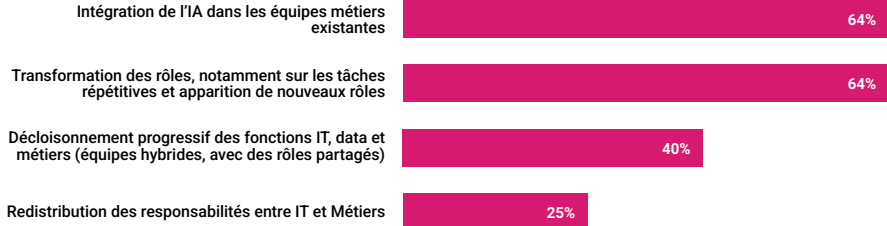
Avec la montée en puissance de l'IA et la multiplication des initiatives métiers, la fonction IT est attendue sur un rôle de stabilisateur autant que d'accélérateur.

Les DSI placent clairement la gouvernance et le conseil en tête, signe que le risque majeur n'est plus l'inaction mais la dispersion. Face à des usages IA qui émergent partout, l'IT doit fournir des plateformes sécurisées et évolutives pour éviter les solutions isolées non

abouties. La collaboration avec les métiers devient un levier clé, tandis que la supervision et l'assurance qualité restent encore sous-investies.

Une DSI qui se positionne en chef d'orchestre, permet de coordonner les différentes initiatives et d'avoir une structure harmonisée pour éviter les risques de désynergie et sécuriser le passage à l'échelle.

### Quel est l'impact actuel de l'IA sur l'organisation et les rôles IT et Métiers ?



L'IA transforme déjà l'organisation de manière progressive plutôt que par un changement brutal. Elle s'intègre directement dans les équipes métiers et modifie les rôles existants, montrant qu'elle n'est plus réservée à l'IT ou aux experts data. Les tâches répétitives de l'IT sont de plus en plus automatisées, ce qui déplace la valeur vers l'analyse, la prise de décision et le contrôle.

Le mouvement est lancé, l'IT se positionne en business Partner des métiers

qui s'équipent de plus en plus sur les sujets IA. Les cas d'usage de développement sont les premiers à être appliqués et déjà généralisés, ce qui permet aux DSI de gagner du temps et d'adopter une posture de conseiller auprès des autres entités.

À terme, les organisations qui aligneront pratiques et gouvernance capteront durablement la valeur de l'IA, les autres en subiront la dispersion.

# Le ROI, c'est la qualité de service, la satisfaction client et la QVT

## La grande interview



**Mohamed Senhadji**  
Innovation Acceleration Lead



### **Julien Le Dreff – Mohamed, peux-tu te présenter brièvement ?**

Mohamed Senhadji – Je suis responsable de l'innovation digitale chez ENGIE et fondateur du média Humain.

Mon objectif : intégrer l'IA en tenant compte du facteur humain.

### **J.L.D. – Où en est l'IA chez ENGIE aujourd'hui ?**

M.S. – Beaucoup de déploiement, peu d'adoption. Les maturités sont très variables selon les entités. Certains usages fonctionnent, mais la transformation reste incomplète.

### **J.L.D. – Avec quels métiers travailles-tu le plus ?**

M.S. – Les opérationnels. Le vrai enjeu est de casser les silos et de renforcer la transversalité, notamment entre IT et RH autour des compétences.

### **J.L.D. – Un cas d'usage IT marquant ?**

M.S. – GitHub Copilot : 3 000 développeurs, 90 % d'adoption. Les gains sont réels, mais il faut rester vigilant sur le maintien des compétences.

### **J.L.D. – Un autre exemple ?**

M.S. – Les chatbots ITSM. Ils accélèrent le traitement des tickets, mais attention : plus de tickets ne signifie pas forcément un meilleur service.

### **J.L.D. – Comment évaluer le ROI de l'IA ?**

M.S. – Au-delà du quanti. Le vrai ROI, c'est la qualité de service, la satisfaction client et la qualité de vie au travail.

### **J.L.D. – Et la suite ?**

M.S. – Moins d'outils, plus de transformation. Repenser les process, les métiers, la chaîne de valeur.

### **J.L.D. – Ce qui t'enthousiasme le plus ?**

M.S. – Le virage humain. Comprendre les usages, l'attention, le collectif. L'IA n'est pas qu'un sujet tech, c'est un sujet profondément humain.





# Approche **Relation Client**

Une étude réalisée par

  
les enthousIAstes

 KPMG

En partenariat avec

 GENESYS

 odity

# Comité d'experts RC



**Guillaume Bénéit**  
Directeur Satisfaction Client  
E.Leclerc



**Véronique Dupré**  
Senior Marketing Manager France  
Genesys



**Angélique Gerard**  
Président  
Stern Academy



**Alison Kay-Broussy**  
Leader in Customer Experience  
AFRC



**Sébastien Marcotte de Quivières**  
Customer Experience & Marketing Director  
Verisure



**Nathalie Nahmias**  
Directrice  
ExperieNN's clients



**Laure Perréard**  
Deputy CEO Business & Group CFO  
Odity



**Eric Poueys**  
Directeur de la RC Groupe  
Pierre et Vacances Center Parcs Group



**Delphine Rhodes**  
Directrice Relation Clients et Service Hôtels  
Best Western

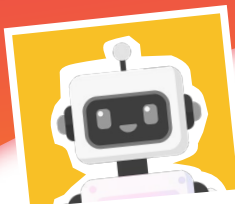


**Laetitia Thiel**  
DGA Comm, Digital & Exp. Client  
Best Western

# Analyse



**Michaël Pudlowski**  
Associé Digital Customer  
KPMG en France



**PROMPTEZ-MOI !**

## — GRANDS ENSEIGNEMENTS —

L'adoption de l'IA dans la fonction Relation Client est désormais bien engagée. Les entreprises ont franchi un premier cap en intégrant l'IA au cœur de leurs opérations quotidiennes, afin de renforcer la productivité des équipes, étendre la disponibilité des services et améliorer la qualité des interactions client sur l'ensemble des points de contact.

Cette adoption s'inscrit dans une trajectoire progressive : les organisations privilégient d'abord des usages opérationnels rapidement activables, générateurs de ROI rapide et mesurable, avant d'engager, à mesure que leur maturité augmente, des cas d'usage plus avancés et structurants pour la relation client.

**Des usages opérationnels rapidement déployés, une montée progressive vers des usages plus avancés**

Les premiers cas d'usage de l'IA en relation client se concentrent sur l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée (rédaction assistée, traduction,

routage de tickets, résumés de conversations, traitement des demandes simples) et la mise en place d'agents conversationnels disponibles 24/7, avec des bénéfices rapides en matière de volumes, de délais et de continuité de service. Au-delà de leurs déploiements en masse, ces usages sont également cités par les répondants comme les plus créateurs de valeur en termes de gains de productivité et de la qualité de service délivré aux clients.

Les entreprises engagent progressivement des cas d'usage plus sophistiqués, notamment autour de l'anticipation du churn, de la détection des signaux faibles et de l'identification d'opportunités commerciales qui arrivent en tête des cas d'usages les plus déployés.

Ces usages marquent une bascule vers une relation client plus proactive et créatrice de valeur. Toutefois, leur déploiement reste encore hétérogène, dépendant fortement de la maturité des données et de la capacité à relier prédiction, décision et action dans les processus opérationnels.

**Un passage à l'échelle encore contraint par des freins techniques et organisationnels**

Les usages simples reposent largement sur des solutions IA génériques, tandis que les outils cœur de la relation client (CRM, centres de contact) intègrent l'IA par briques successives.

Cette approche permet d'améliorer l'exécution sans refondre l'ensemble des parcours. En revanche, cette intégration partielle limite encore l'industrialisation de parcours pleinement orchestrés et prédictifs, et explique les difficultés à passer à l'échelle sur les cas les plus avancés.

La majorité des organisations n'a pas encore franchi le cap du passage à l'échelle : près de 30 % des répondants déclarent être encore en phase de POC, sans volonté de mise à l'échelle à ce stade, tandis que seules 10 % des organisations disposent d'une trajectoire claire et structurée pour un déploiement à l'échelle.

Cette situation s'explique en partie par des freins techniques et défis organisationnels persistants : hétérogénéité des systèmes existants, qualité et disponibilité des données, contraintes de budget, de temps et de cadre juridique. Elle souligne la nécessité de construire un socle IT robuste, capable de supporter l'IA à l'échelle, tout en préparant l'organisation à un fonctionnement hybride associant agents humains et agents virtuels, ainsi qu'à l'évolution des rôles et des compétences.

## Des impacts réels, mais encore difficiles à mesurer

Les bénéfices de l'IA pour la relation client sont aujourd'hui bien identifiés sur l'efficacité opérationnelle, mais restent plus complexes à mesurer sur l'expérience client et la création de valeur à long terme. L'enjeu est désormais de traduire les initiatives IA en valeur économique tangible, en s'assurant qu'elles génèrent concrètement des gains business, qu'il s'agisse de leviers de croissance ou d'optimisation des coûts et de la rentabilité. Son déploiement ne peut se limiter à une recherche d'économies et risquer la déshumanisation de la relation client mais doit permettre de renforcer les actions à forte valeur ajoutée de services clients tournés vers le premium et les cas les plus complexes.

Elle ouvre aussi la voie à un rééquilibrage de la relation avec les géants de l'externalisation et rebat les cartes des contractualisations et services proposés, poussant ces géants du secteur à une transformation profonde de leurs modèles en devenant des entreprises tech à part entière, développant leur propres outils ou cherchant à proposer les meilleurs du marché.

## Conclusion

L'IA s'impose désormais comme un levier structurant de la relation client, transformant les modes opératoires et faisant évoluer les métiers sans se substituer à l'humain. Si certains usages avancés, notamment prédictifs, sont partiellement en place, les capacités de personnalisation avancée et d'automatisation des

actions au sein des parcours clients restent encore peu industrialisées. Le principal enjeu réside désormais dans la capacité des organisations à industrialiser ces usages, à les piloter et à en mesurer l'impact réel, tout en adressant les enjeux humains et organisationnels.

## Cas d'usage IA pour les métiers de la relation client

### Parmi ces cas d'usage, lesquels ont été mis en œuvre ? Précisez leur niveau de maturité.



Déployé
  En test
  En réflexion
  Non considéré

## Une adoption pragmatique, guidée par l'impact opérationnel

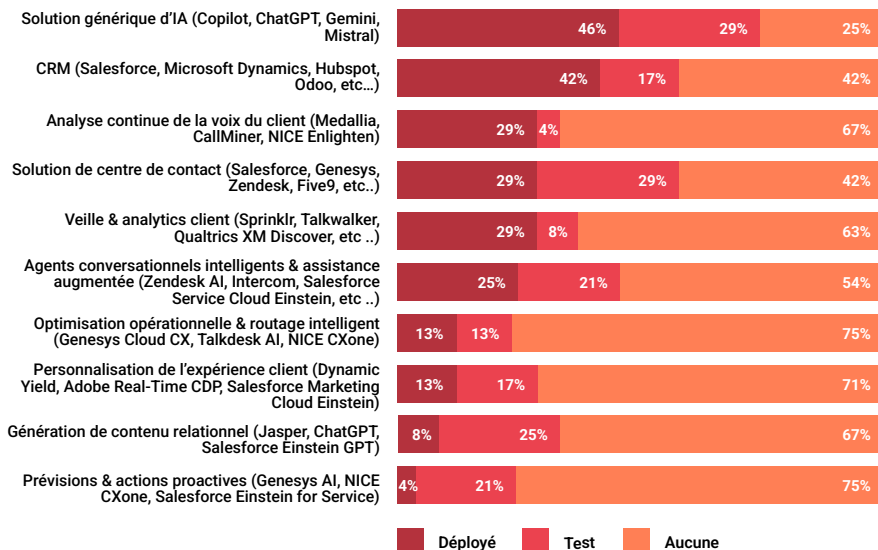
Les usages d'IA se sont d'abord concentrés autour de briques opérationnelles rapidement déployables. Près de 30 % des organisations ont déjà mis en œuvre des cas d'usage tels que la rédaction assistée, le traitement automatique des verbatims ou encore l'automatisation du tri et du routage des demandes.

Les agents et voicebots disponibles 24/7 sont également bien engagés, avec environ un quart des organisations les ayant déjà déployés, contribuant directement à une gestion optimisée des volumes et à la continuité de service. Les modèles prédictifs s'inscrivent dans un niveau de maturité différent, mais

sont néanmoins déjà bien présents sur certains enjeux clés : 33 % des organisations déclarent avoir déployé des modèles visant à anticiper le churn et, dans une moindre mesure, l'identification d'opportunités commerciales (21%). Ces chiffres illustrent l'intérêt porté aux usages prédictifs dès lors qu'ils répondent à des enjeux business clairement identifiés et mesurables. À l'inverse, les usages nécessitant une orchestration plus avancée et un passage direct de la prédiction à l'action restent en retrait. Des cas tels que le déclenchement automatique d'actions de rétention ou l'automatisation des campagnes médias avec l'IA sont encore majoritairement en réflexion ou non considérés.

## Solutions technologiques pour mettre en œuvre vos cas d'usage IA

### Quelles technologies intégrant des fonctionnalités d'IA utilisez-vous pour les cas d'usage, en test ou déjà déployés, identifiés dans la question précédente ?



## Des technologies disponibles, mais des niveaux de maturité contrastés

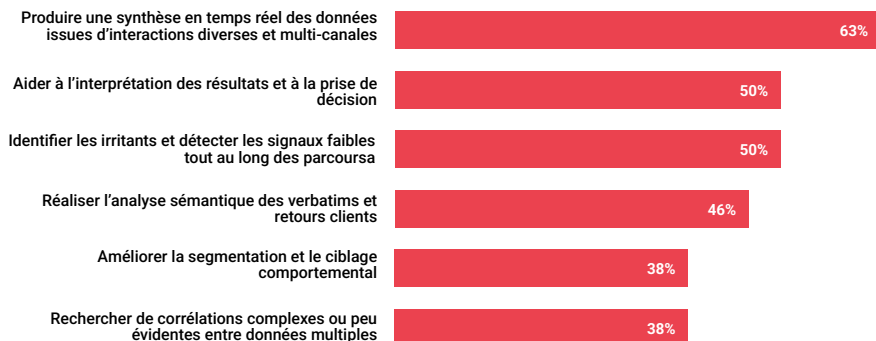
Les technologies d'IA les plus utilisées ou déployées sont avant tout des solutions génériques (Copilot, ChatGPT...), déjà opérationnelles pour près de la moitié des répondants, car facilement accessibles et rapidement activables. Les outils CRM intègrent également l'IA de manière significative, traduisant une

adoption progressive au sein des outils existants.

À l'inverse, les solutions plus spécialisées (pour des agents conversationnels avancés, veille, ou capacités de prévision) restent majoritairement peu déployées. Leur adoption plus lente s'explique par des prérequis plus forts en matière de qualité de données, d'intégration aux processus et de gouvernance, freinant leur passage à l'échelle.

## Gains générés par l'adoption de l'IA au niveau de votre fonction

### Selon vous, sur quels aspects l'IA peut-elle le plus enrichir votre connaissance client ?



## Fierté !

E.Leclerc 

### Mon initiative

Aide IA à la réponse aux avis clients (NPS et Google) pour l'ensemble des magasins.  
Objectif : renforcer l'engagement local sans déshumaniser.



**Guillaume Benoît**  
Directeur Satisfaction Client  
Voix du Client

### Son déploiement

Pilotage centralisé.  
Déploiement en moins d'une semaine sur tout le réseau.

### Ses résultats

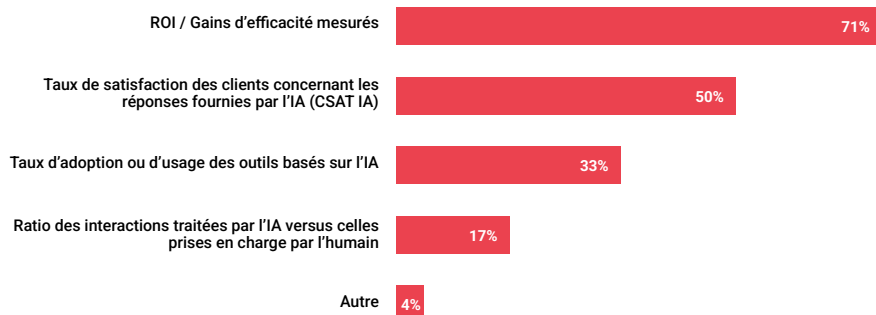
Temps de réponse divisé par six.  
75 % d'adoption terrain.  
50 % des réponses générées par IA et validées humainement.

## Une IA attendue comme moteur de compréhension et d'aide à la décision

L'IA est principalement attendue pour supporter et donner du sens à la complexité des données clients : produire des synthèses en temps réel (63%), dé-

tecter des signaux faibles (50%) et aider à interpréter les résultats pour orienter les décisions (50%). Le véritable enjeu n'est donc pas d'enrichir la donnée, mais de transformer l'information existante en leviers de décisions exploitables.

## Quels indicateurs utilisez-vous en priorité pour évaluer l'impact de l'IA dans la relation client ?



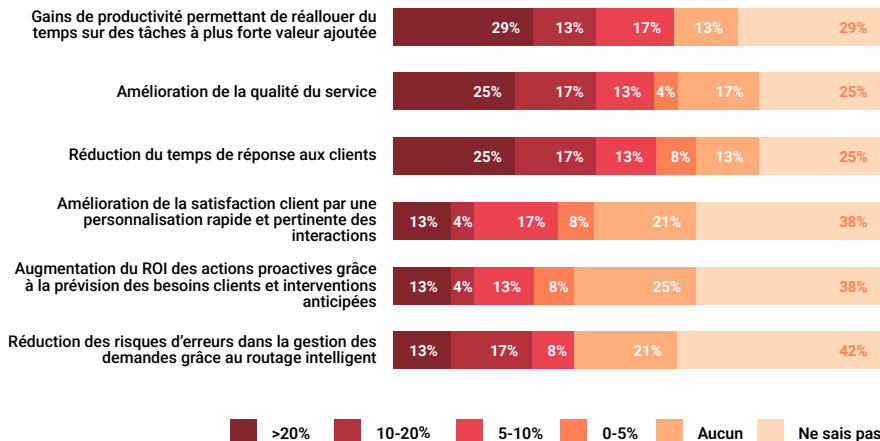
## Une vision orientée performance plus que transformation de la relation client

Le pilotage de l'impact de l'IA en relation client reste majoritairement centré sur la performance interne. La priorité donnée au ROI et aux gains d'efficacité (40%) traduit une logique de justification économique des investissements avant une réelle mesure de la valeur perçue par

les clients. Bien que la satisfaction liée aux réponses de l'IA soit suivie (27%), elle demeure secondaire, suggérant que l'expérience client n'est pas encore le principal moteur d'évaluation. Les indicateurs plus structurants, comme l'adoption réelle des outils ou la part d'interactions automatisées, sont moins mobilisés, révélant un pilotage encore immature.



## Pour chacun des axes suivants, quel niveau de retour sur investissement (ROI) mesurez-vous grâce à vos cas d'usage IA ?



### Un ROI capté là où il est facile à mesurer

Le ROI le plus tangible est observé sur les gains de productivité, la réduction des temps de réponse et l'amélioration de la qualité de service, avec une part significative d'organisations mesurant des gains  $\geq 10\%$ , voire  $>20\%$ .

À l'inverse, les axes plus avancés (réduction des erreurs, personnalisation client, actions proactives) présentent un ROI encore peu mesuré ou inexistant pour une majorité, faute d'indicateurs et de dispositifs de mesure adaptés.

### Fierté !



#### Mon initiative

Moteur de recommandations personnalisées sur tous les points de contact client. Passage d'un discours standard à une logique conversationnelle utile.



**Sébastien Marcotte de Quivières**  
Customer Experience & Marketing Director

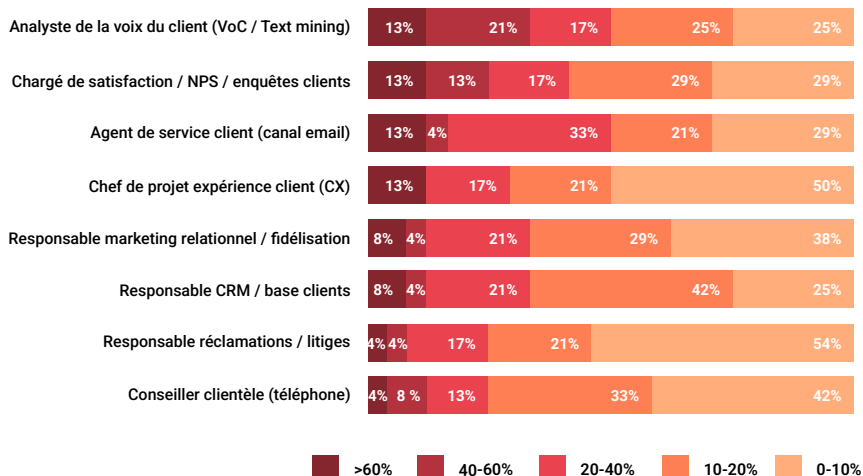
#### Son déploiement

Solution PEGA.  
Collaboration IT, business et agents.  
Sponsoring managérial pour extension groupe.

#### Ses résultats

+50 % d'upsell.  
Amélioration du NPS et montée en compétence des équipes.

## Dans le contexte de votre fonction et de votre entreprise, quel pourcentage d'activité sera automatisé par l'IA d'ici 3 ans pour les rôles suivants ?

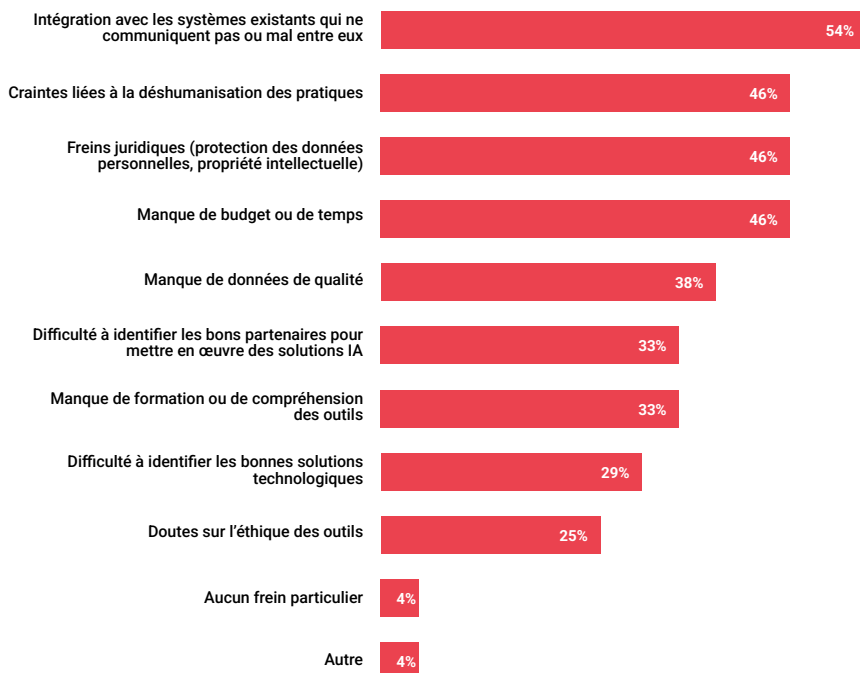


### Une automatisation concentrée sur les activités les plus répétitives

L'IA devrait automatiser une part significative des activités sur les rôles les plus opérationnels de la relation client, en particulier ceux exposés à de forts

volumes de demandes (réclamations, litiges, conseils clients...) et à des tâches répétitives. Les fonctions d'analyse, de satisfaction client et de management restent moins concernées, l'IA y jouant principalement un rôle de support.

### Quels freins identifiez-vous à l'adoption de l'IA dans votre propre fonction ?



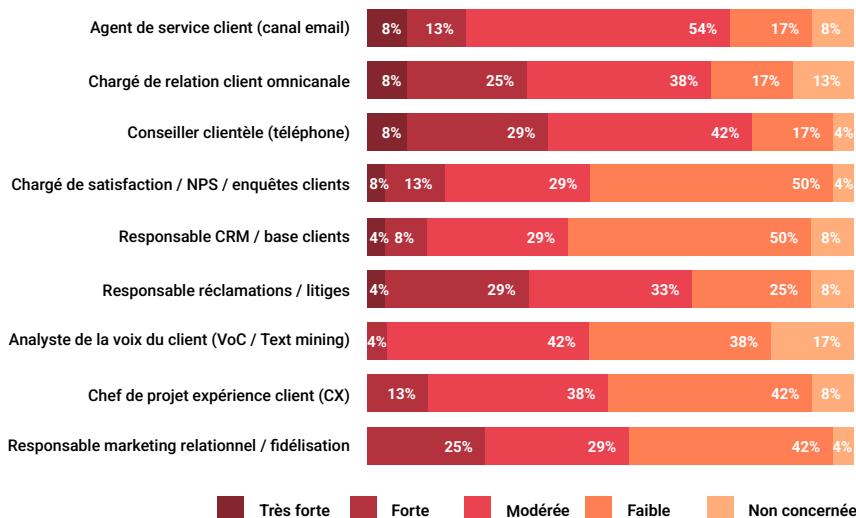
#### L'enjeu clé : rendre l'IA déployable à l'échelle

Le principal frein est d'ordre technique, lié à l'intégration avec des systèmes existants hétérogènes, révélant un SI souvent peu préparé à l'IA. Les freins humains, juridiques et organisationnels (déshumanisation perçue, conformité,

manque de budget/temps) pèsent autant que la technologie elle-même. Les enjeux de données (qualité, disponibilité) et de compétences confirment un déficit de maturité globale.

Enfin, la quasi-absence de réponses « aucun frein » montre que l'adoption de l'IA reste perçue comme un chantier complexe.

## Au sein de vos équipes, quel niveau de résistance au changement anticipez-vous face à l'automatisation par l'IA, pour chacun des rôles suivants



### Une résistance plus marquée sur les rôles opérationnels

La résistance au changement est surtout modérée à forte sur les rôles les plus exposés à l'automatisation opérationnelle (agents de service client, conseillers...). Elle est moins marquée sur les rôles d'analyse et de management, où l'IA est

perçue comme un outil d'appui plutôt que de substitution. L'enjeu n'est donc pas une opposition généralisée, mais une crainte ciblée sur l'impact métier. La réussite des déploiements dépend de la capacité à clarifier le rôle de l'IA et de la formation des équipes à de nouvelles compétences.

## Fierté !

**BW** | Best Western  
Hotels & Resorts

### Mon initiative

Démocratisation de l'IA via une plateforme sécurisée et souveraine.  
Objectifs : efficacité, formation et innovation responsable.



**Laëtitia Thiel**  
DGA Communication, Digital & Expérience Client

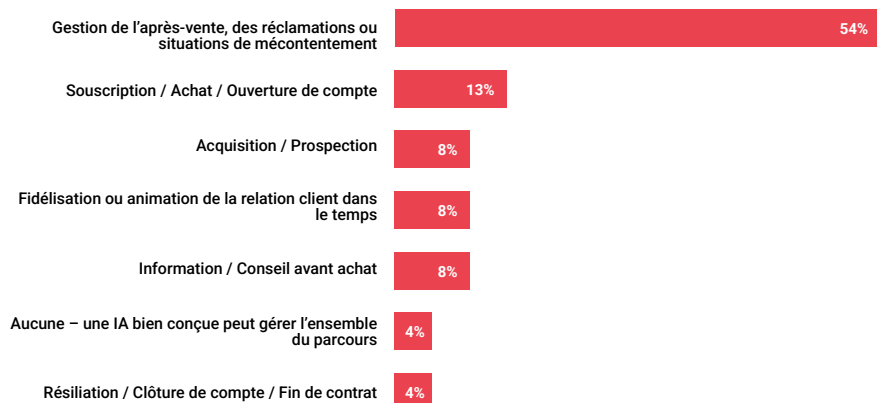
### Son déploiement

Solution Delos.  
Soutien actif du COMEX.  
Réseau d'ambassadeurs et formations continues.

### Ses résultats

90 % d'adoption quotidienne.  
+25 % de productivité.  
Ancrage durable dans la culture RSE.

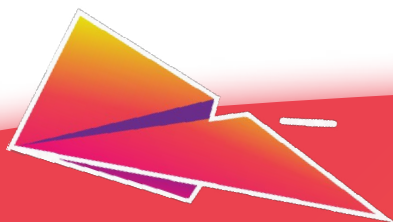
### Parmi les étapes suivantes du parcours client, laquelle vous semble la plus risquée à confier entièrement à l'IA (sans intervention humaine) ?



#### L'IA a ses limites dans les moments critiques du parcours client, où l'humain reste indispensable

Pour plus d'un répondant sur deux, la présence humaine doit rester centrale tout au long du parcours client. Cette attente se renforce lorsque l'enjeu émotionnel est élevé : l'après-vente et la gestion des réclamations sont citées

comme les étapes les plus risquées à confier entièrement à l'IA (54 %), à l'inverse des phases plus transactionnelles ou amont. Si l'IA est reconnue comme un levier efficace pour automatiser et fluidifier les interactions, la confiance et la qualité de la relation restent étroitement associées à l'intervention humaine, en particulier dans les situations complexes ou à fort enjeu émotionnel.



# L'économie de l'expérience à l'heure de l'IA agentique : la révolution Genesys

## Tribune



**Véronique Dupré**  
Senior Marketing Manager  
Genesys

Le paradigme change : nous passons de l'économie des services à celle de l'expérience. Sous l'impulsion de l'IA, la valeur d'une entreprise réside désormais dans sa capacité à transformer chaque interaction en un actif stratégique.

Face à une fidélité client volatile, Genesys redéfinit l'engagement. « Dans cette nouvelle ère, l'excellence opérationnelle de la relation client n'est plus locale mais elle se pense de manière globale et transversale : la valorisation d'une entreprise en dépend », souligne Véronique Dupré, Senior Marketing Manager chez Genesys. En fusionnant empathie humaine et IA agentique, Genesys propose une orchestration omnicanale pour créer des moments mémorables, levier critique de performance financière.

### De la prédiction à l'action : L'avènement de l'IA agentique

Ce constat pose le décor d'une transformation majeure. Aujourd'hui, un client ne

se rappelle ni d'un formulaire, ni d'une procédure de prise de contact. Il se souvient de ce qu'il a ressenti. Face à cela, les entreprises ont trois défis : résoudre le problème instantanément, ne pas faire perdre de temps et, surtout, traiter le client avec une empathie personnalisée.

**“ Contrairement à l'automatisation classique des tâches, l'IA agentique raisonne, planifie et agit de manière autonome. ”**

Le dénominateur commun de cette métamorphose est l'IA.

Contrairement à l'automatisation classique des tâches, l'IA agentique raisonne, planifie et agit de manière autonome. Elle pilote les autres formes d'IA (conversationnelle et générative) pour orchestrer les meilleures expériences possibles.

### Un modèle de maturité en cinq étapes

Pour guider les organisations, Genesys a modélisé une trajectoire de maturité :  
Niveaux 0 à 2 : De la gestion manuelle aux premiers bots. C'est l'ère de l'efficacité, mais elle est limitée par des « arbres de décision » rigides écrits par l'homme.  
Niveau 3 : L'IA générative entre en scène. Les agents virtuels sortent du script. Les copilotes assistent les employés en

temps réel. L'arbre de décision est désormais créé par l'IA, mais reste une structure prédéfinie.

Niveau 4 : L'IA commence à agir de manière autonome avec une supervision humaine. Elle détecte les risques et exécute des actions entre différents systèmes. C'est l'orchestration basée sur l'intention.

Niveau 5 : L'autonomie totale. Les agents virtuels collaborent à travers l'entreprise, anticipant les besoins sans intervention manuelle. Le système s'auto-améliore selon les résultats, et non plus sur ce qu'on lui a enseigné.

### **Allier le back-office au front-office**

Travailler avec Genesys, c'est bénéficier d'un trésor de données et d'une flexibilité des modèles d'IA. Genesys Cloud CX

dispose d'intégrations natives poussées avec des solutions de back-office. (Salesforce, Microsoft Dynamics 365, ServiceNow, Oracle Cloud CX, Zendesk, SAP)

L'IA agentique de Genesys ne remplace pas l'humain ; elle l'augmente. À l'image du chemin de fer qui a révolutionné les échanges au XIXe siècle, l'IA agit comme un moteur de connectivité. En libérant les collaborateurs des tâches mécaniques, elle leur permet de se recentrer sur leur véritable nature humaine : l'intelligence émotionnelle, l'empathie et la résolution de problèmes complexes.



# À l'heure où l'intelligence s'automatise, la relation devient la vraie distinction

Tribune



**Benoît Vorillon**  
Founder & CEO  
Odity

Nous vivons un moment de transformation profond.

Les technologies progressent vite, très vite. Les usages changent. Et ce qui paraissait encore prospectif hier s'installe désormais au cœur de nos organisations. Mais derrière cette accélération, quelque chose de plus essentiel se joue : les clients ne veulent plus seulement de l'efficacité.

Ils attendent des marques une expérience mémorable, une connexion authentique, une relation qui a du sens. Dans les univers du luxe et des marques iconiques, cette réalité est encore plus forte.

Parce qu'une interaction ne se résume jamais à une réponse : elle porte une culture, une identité, une exigence.

**Ce que les Maisons et marques iconiques nous confient : leur lien le plus précieux**

Chez Odity, nous accompagnons plus de 130 marques présentes dans plus de 10

pays.

Des Maisons historiques, des marques iconiques, des univers exigeants où la relation client est indissociable de la valeur perçue.

**“ Une interaction ne se résume jamais à une réponse : elle porte une culture, une identité, une exigence. ”**

Lorsqu'elles nous confient leur relation client, elles ne délèguent pas un service. Elles nous confient leur lien le plus précieux : la manière dont elles entrent en relation avec leurs clients.

Ce lien est un patrimoine immatériel.

Il repose sur une cohérence, une posture, une manière d'accueillir, d'écouter, d'accompagner.

Notre responsabilité est de prolonger cet héritage avec justesse, et de le faire vivre dans chaque interaction, quel que soit le canal ou le contexte.

**La singularité comme ligne de conduite**

Chaque Maison a une identité, un ton, un style relationnel propre.

Depuis près de quinze ans, nous avons fait de cette singularité notre priorité : la respecter, la comprendre, l'incarner et la protéger.

Nous avons construit un modèle sur mesure : des conseillers qui sont de



véritables ambassadeurs, formés en immersion, familiarisés avec les codes et les valeurs des marques qu'ils représentent ; des environnements de travail qui reflètent l'univers premium des Maisons ; des pratiques de formation co-construites avec nos clients, directement au contact de leurs équipes.

L'objectif est simple : garantir une continuité authentique entre la boutique, la voix, le chat ou les messageries instantanées. Créer une relation cohérente, naturelle, crédible.

C'est cette fidélité à l'univers de chaque marque qui fait la différence.

C'est elle qui transforme une interaction en expérience mémorable.

### **La symétrie des attentions : un pilier, pas une idée**

Nous avons toujours défendu un principe clair : on ne peut pas demander à un ambassadeur d'offrir une expérience qualitative s'il ne vit pas lui-même une relation d'entreprise qui l'est tout autant. C'est ce que nous appelons la symétrie des attentions.

Ce principe guide notre recrutement, notre formation, notre management et notre culture interne.

Un ambassadeur reconnu, formé avec exigence, soutenu par un cadre solide, incarne mieux la marque.

Il écoute mieux. Il comprend mieux.

Il crée des relations plus durables.

Ce n'est pas une posture théorique.

C'est la base d'un modèle premium exigeant, qui diffère de l'approche industrielle des centres de contacts traditionnels.

### **L'IA : un soutien à la relation**

L'IA est en train de redéfinir le fonctionnement des organisations.

Elle analyse, elle synthétise, elle automatise, et elle accélère.

Mais dans nos univers, la relation reste un espace humain.

La qualité du conseil, la nuance, l'écoute, la capacité à comprendre une situation ou un ton n'appartiennent pas aux algorithmes.

Chez Odity, notre approche est simple :

L'IA ne doit pas remplacer, elle doit permettre.

Permettre une relation plus fluide, plus lisible, plus cohérente.

Permettre à nos ambassadeurs de disposer du bon contexte, au bon moment.

Permettre de gagner du temps sur ce qui est mécanique, pour en consacrer plus à ce qui compte.

Nous ne cherchons pas à faire "plus de technologie".

Nous cherchons à faire mieux.

Et faire mieux, c'est rendre la relation plus juste.

### **2026 : une nouvelle génération d'expérience augmentée**

Nous développons depuis deux ans une plateforme IA pensée pour nos métiers et pour les univers que nous représentons.

Elle unifiera l'information, renforcera la cohérence des interactions, aidera nos ambassadeurs à anticiper, à synthétiser, à comprendre plus vite.

Elle ne transformera pas notre ADN.

Elle en prolongera la logique :  
mettre la relation au centre, et la technologie en soutien.

Nous l'avons imaginée pour servir la précision, la continuité et la qualité d'incarnation des marques iconiques que nous accompagnons.

Pas pour automatiser leur essence.

### Ce vers quoi nous allons

Les marques iconiques évoluent dans un monde où tout s'accélère, mais où les attentes relationnelles se renforcent.

Elles veulent plus de fluidité, plus de cohérence, plus de personnalisation.

Mais jamais au détriment de leur identité. Chez Odivy, nous prenons part à cette évolution avec une conviction profonde : l'avenir appartient à ceux qui savent conjuguer intelligence et relation, performance et incarnation, technologie et sens.

Notre mission est claire :

protéger la singularité, renforcer la relation, créer de la valeur qui compte vraiment.

Parce qu'au fond, ce que les clients attendent aujourd'hui est simple :

être en relation avec une marque qui les comprend et qui leur parle avec justesse.





# **Approche Supply Chain et Production**

Une étude réalisée par

# Analyse



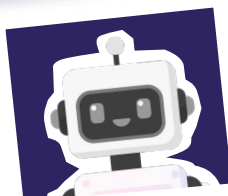
**Didier Krick**  
Associé, Head of Operations &  
Performance Strategy  
KPMG en France



**Eric Leger**  
Associé Operations & Performance  
Strategy  
KPMG en France



**Henri Thiercelin**  
Associé Operations & Performance  
Strategy  
KPMG en France



**PROMPTEZ-MOI !**

## GRANDS ENSEIGNEMENTS

L'intelligence artificielle s'impose progressivement comme un levier majeur de compétitivité dans les fonctions Supply Chain et Production. Après une phase d'exploration, les organisations entrent désormais dans une trajectoire plus structurée : les cas d'usage clés sont identifiés, les premiers déploiements sont engagés, et les bénéfices commencent à se matérialiser. Cette montée en maturité traduit une évolution stratégique : l'IA passe d'expérimentations opportunistes à un véritable mouvement d'industrialisation, soutenu par une appropriation croissante des équipes.

Les socles technologiques suivent la même dynamique. Si l'intégration complète de l'IA dans les solutions opérationnelles n'est pas encore généralisée, les systèmes cœur (WMS, TMS, MES) constituent déjà des points d'ancrage solides, particulièrement dans l'entrepôt, le transport et l'exécution industrielle. Le planning, la gestion des risques ou la durabilité progressent à un rythme plus mesuré, tandis que les jumeaux

numériques, encore peu déployés, suscitent de fortes attentes pour renforcer le pilotage en temps réel et la résilience des opérations.

La valeur générée est désormais tangible. Près de 60 % des organisations constatent des gains de productivité mesurables (10 à 20 % en moyenne), et l'amélioration de la prévision de la demande apporte 5 à 10 points de précision supplémentaires.

En revanche les impacts financiers directs restent encore complexes à suivre pour une majorité d'acteurs mais les leviers sont clairs : réduction des coûts logistiques et de stockage, optimisation du coût de revient, amélioration du taux de service et disponibilité produit générant des points additionnels de chiffre d'affaires.

Au delà des chiffres, l'IA transforme les rôles de manière progressive et maîtrisée : elle automatise les tâches d'exécution et d'analyse, libérant les équipes pour des activités de pilotage à plus forte valeur. Les freins sont donc davantage technologiques et organisationnels que

que culturels, les collaborateurs se montrant globalement ouverts à condition d'un accompagnement adapté.

L'ensemble converge vers un constat clair : l'IA n'est plus une option, mais un accélérateur stratégique dont le plein potentiel dépendra de la modernisation des socles applicatifs, de trajectoires IA alignées sur les priorités métiers et d'une capacité renforcée à démontrer la valeur créée.



## Cas d'usage IA pour les métiers de la supply chain & production

### Parmi ces cas d'usage, lesquels ont été mis en œuvre ? Précisez leur niveau de maturité.



Déployé
  En test
  En réflexion
  Non considéré

La maturité des usages IA dans la supply chain et la production progresse fortement, révélant une dynamique structurée de transformation.

Les cas d'usage à impact opérationnel immédiat affichent déjà une forte traction : la visibilité temps réel et la détection de signaux faibles atteignent 30 % d'activations et 53 % en réflexion, s'imposant comme piliers d'un pilotage intégré de bout en bout. La maintenance prédictive suit une trajectoire comparable, largement tirée par des projets en test.

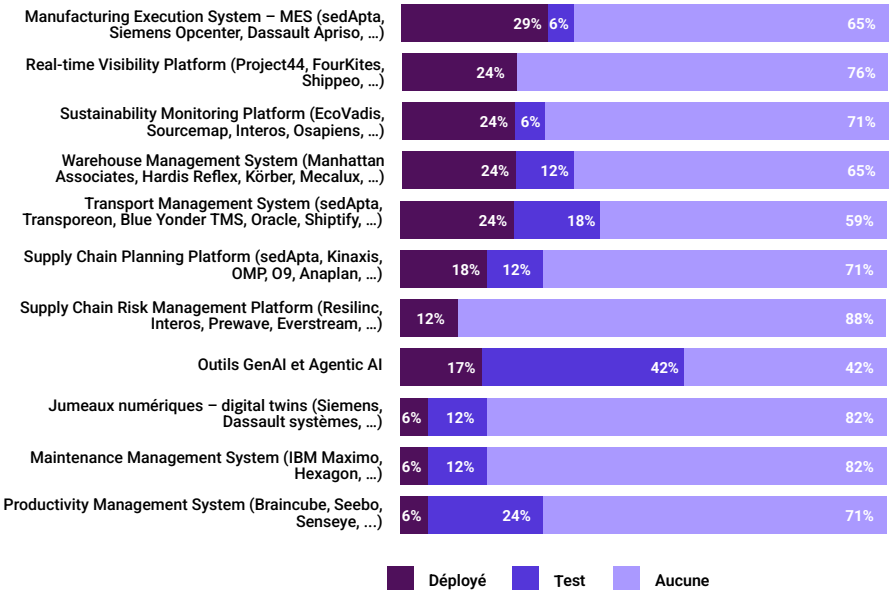
En parallèle, les fonctions de planification basculent vers des modèles plus

data-driven : l'optimisation du plan de production enregistre 24 % d'usages activés et 41 % en réflexion, tandis que la prévision des volumes à stocker atteint également 24 % d'activations pour 47 % en réflexion, renforçant la résilience face à la volatilité.

Enfin, l'automatisation robotisée des flux (AGV/AMR) apparaît comme le domaine le plus avancé, avec 35 % d'activations et 35 % de projets en réflexion, même si l'intégration d'IA avancée reste hétérogène. L'ensemble dessine une chaîne de valeur où l'IA devient un levier stratégique mêlant gains court terme et montée en puissance des capacités prédictives.

**Solutions technologiques pour mettre en œuvre vos cas d'usage IA**

**Quelles technologies intégrant des fonctionnalités d'IA utilisez-vous pour les cas d'usage identifiés en test ou déjà déployés, dans la question précédente ?**



Les résultats montrent que les fondations technologiques sont en train de se mettre en place, dans un contexte où l'offre de solutions est désormais bien établie. Selon les catégories d'outils, 59 % à 88 % des répondants indiquent ne pas disposer de cas d'usage IA intégrés en production ou en test au sein de leurs solutions actuelles.

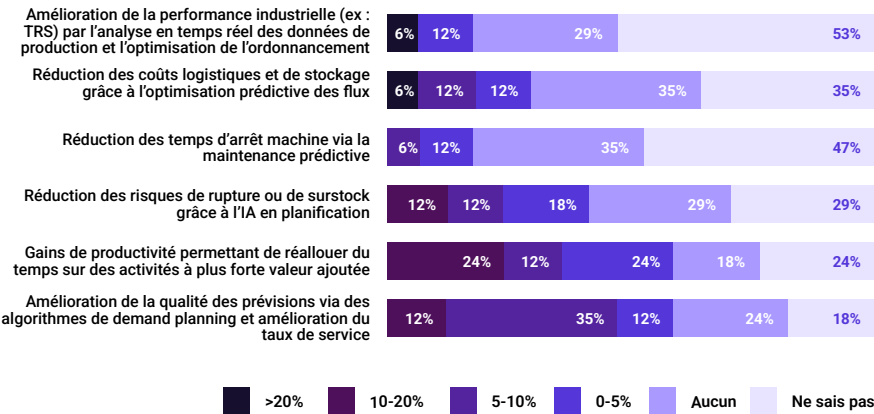
Les solutions opérationnelles constituent les premiers points d'ancrage. Les WMS et TMS se distinguent avec 24 % de cas d'usage IA en production, confirmant que l'IA s'intègre d'abord là où il y a des gains opérationnels immédiats. Les MES affichent également une bonne

dynamique, avec 29 % de solutions en production, tandis que les plateformes de Supply Chain Planning ont un niveau d'adoption intermédiaire (18 % en production, 12 % en test), signe d'un intérêt croissant pour l'IA au service du pilotage et de l'aide à la décision.

Les résultats illustrent une trajectoire d'adoption progressive et structurée, où les outils cœur sont déjà utilisés comme socles des premiers cas d'usage IA, laissant entrevoir une accélération naturelle à mesure que les capacités technologiques seront davantage activées.

Gains générés par l'adoption de l'IA  
au niveau de votre fonction

Pour chacun des axes suivants, quel niveau de retour sur investissement (ROI) mesurez-vous grâce à vos cas d'usage IA ?



Les résultats révèlent que la création de valeur liée à l'IA reste encore difficile à démontrer : une majorité d'entreprises ne mesure aucun ROI ou ne sait pas l'évaluer. Les gains les plus tangibles

concernent la productivité, où près de 60 % des répondants déclarent un ROI mesuré, dont 24 % entre 10 et 20 %, signe d'un potentiel réel mais encore partiellement capté.



À l'inverse, les bénéfices financiers directs — réduction des coûts logistiques ou de stockage — demeurent largement non objectivés, avec 35 % n'ayant constaté aucun gain et 35 % incapables de les mesurer. La prévision de la demande constitue l'exception : 59 % estiment le

ROI mesurable, avec des gains de précision de 5 à 10 points. L'ensemble met en lumière un décalage persistant entre les promesses de l'IA et la capacité des organisations à prouver sa valeur, soulignant l'urgence de renforcer les dispositifs de mesure.

**Dans le contexte de votre fonction et de votre entreprise, quel pourcentage d'activité sera automatisé par l'IA d'ici 3 ans pour les rôles suivants ?**

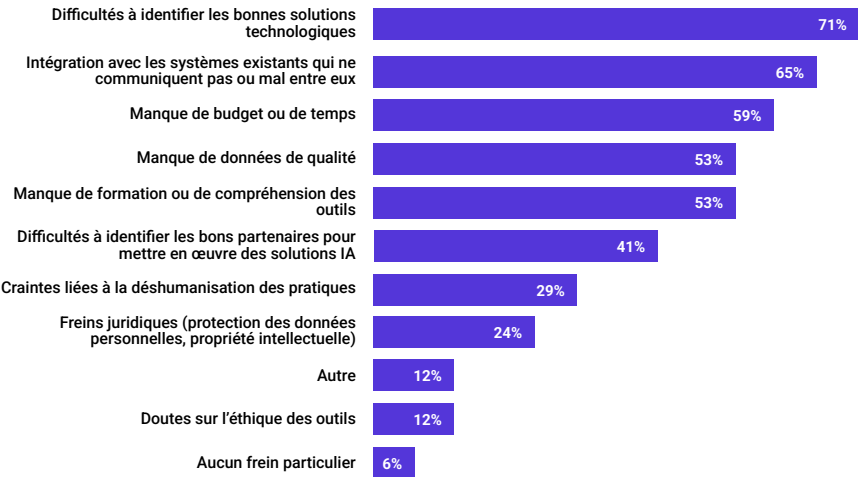


L'étude révèle une évolution prudente de l'impact de l'IA : 53-65 % des répondants anticipent une automatisation limitée à moins de 10 % des activités d'ici trois ans, l'IA étant perçue d'abord comme un soutien opérationnel. Les fonctions de maintenance, d'approvi-

sionnement et de gestion des stocks se distinguent, avec 47 % prévoyant plus de 20 % d'automatisation. À l'inverse, les rôles de responsables resteraient peu transformés, l'IA renforçant surtout la décision sans modifier le pilotage stratégique.

**Conduite du changement au niveau de vos équipes des fonctions supply chain & production**

**Quels freins identifiez-vous à l'adoption de l'IA dans votre propre fonction ?**

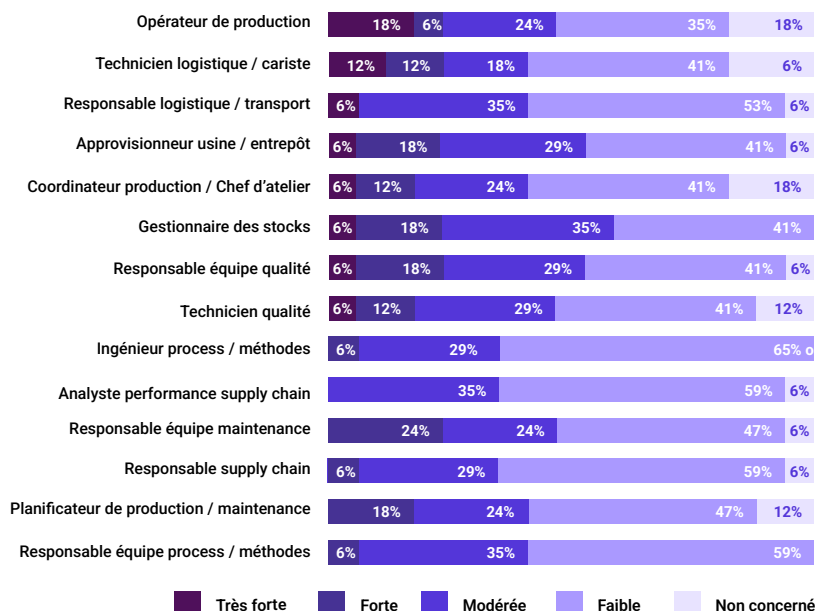


Les principaux obstacles sont d'ordre stratégique et technique : 71 % des répondants déclarent des difficultés à identifier des solutions réellement adaptées à leurs besoins, un constat notable au regard de la forte visibilité de l'IA, tandis que 65 % soulignent les enjeux d'interopérabilité avec les systèmes existants. Les contraintes de ressources restent également importantes, le

manque de budget ou de temps freinant 59 % des organisations.

Les freins opérationnels sont significatifs, tandis que les freins culturels ou éthiques demeurent secondaires. Globalement, l'adoption de l'IA est davantage freinée par la complexité de mise en œuvre que par un manque d'adhésion des équipes.

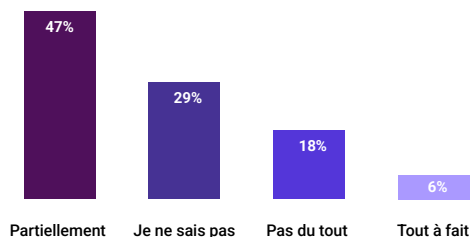
## Au sein de vos équipes, quel niveau de résistance au changement anticipez-vous face à l'automatisation par l'IA, pour chacun des rôles suivants ?



L'étude révèle une adoption globalement favorable de l'IA : 59 % des répondants anticipent une intégration sans difficulté majeure pour les responsables, et 53 % pour les fonctions logistiques et transport. Les équipes opérationnelles demeurent plus sensibles, 18 % an-

ticipant une résistance accrue chez les planificateurs et gestionnaires de stocks. Globalement, les organisations apparaissent prêtes à évoluer avec l'IA, à condition d'accompagner de façon ciblée les équipes terrain, véritable clé de réussite des déploiements.

### Est-ce que votre suite applicative actuelle (ERP, APS, WMS, TMS, MES, ...) est en mesure de répondre à vos besoins en IA ?



L'étude souligne un déficit technologique majeur : seuls 6 % des répondants jugent leur suite applicative pleinement adaptée à l'IA, tandis que 47 % la considèrent seulement partiellement adaptée et 18 % inadaptée. Ce diagnostic confirme les freins structurels déjà identifiés –

interopérabilité, intégration, difficulté à identifier les solutions pertinentes – et montre que la modernisation du socle applicatif constitue un prérequis indispensable avant tout déploiement IA à grande échelle.



# L'IA doit être pensée comme une boîte à outils

## La grande interview



**Anaïs Voy-Gillis**

Chief Strategy and CSR Officer



**Étienne Lecoœur : Anaïs, comment regardes-tu aujourd'hui l'impact réel de l'intelligence artificielle sur l'industrie et la supply chain françaises ?**

Anaïs Voy-Gillis : L'IA n'a rien d'un mouvement homogène. Son impact varie selon les secteurs, la taille des entreprises et leur maturité technologique. Entre TPE, PME et grands groupes, les écarts sont réels. Certains environnements, déjà automatisés et très orientés data, peuvent avancer vite. D'autres doivent d'abord se mettre à niveau. L'IA doit être pensée comme une boîte à outils : pilotage de la production, optimisation des stocks, meilleure connaissance des clients ou encore performance de la supply chain. À condition de partir d'un diagnostic précis, et pas d'une logique d'affichage.

**E.L : Tu relies souvent innovation et transition écologique.**

A.VG : Absolument. L'IA peut devenir un levier puissant de décarbonation. Elle aide à mieux mesurer les consommations d'eau, de matières, d'énergie, à réduire les rebuts et à optimiser les flux logistiques. Moins de stocks, c'est à la fois un gain économique et environnemental. Elle permet aussi d'ajuster la production aux contraintes énergétiques.

Mais il faut rester lucide : l'effet rebond existe. Plus d'efficacité ne doit pas conduire mécaniquement à produire plus. L'IA est un outil d'aide à la décision, pas un pilote automatique.

**E.L : L'acceptation sociale reste pourtant un sujet sensible.**

A.VG : Oui, car l'industrie souffre encore d'une image vieillissante. Il existe un décalage fort entre le quotidien technologique des individus et la réalité industrielle. Moderniser les outils, parler d'industrie 4.0 au sens large, c'est aussi une question d'attractivité. Les pays très robotisés montrent que technologie et emploi industriel ne sont pas incompatibles.

### **E.L : Et si tu te projettes vers 2030 ?**

A.VG : Je souhaite une industrie plus sobre, plus résiliente face aux chocs à venir, ancrée dans les territoires et ouverte sur la société. Une industrie qui assume ses choix technologiques, interroge son modèle et utilise l'IA pour se transformer sans perdre le sens.



# Approche Achats



Une étude réalisée par

# Comité d'experts Achats



**Laurent De-Soultrait**

Corporate head of Procurement Digital  
Transfo  
TotalEnergies



**Guillaume Delmas**

Directeur Achats  
Terideal



**Jérôme Drevon-Barreaux**

Strategic Sourcing & Procurement Leader  
Bristol Myers Squibb



**Vincent Follot**

Head of Procurement Digitalisation  
& Efficiency  
BNP Paribas



**Malena Kominsky Bem**

Directrice Achats Indirects Centraux  
et Performance Achat  
Louis Vuitton



**Cedric Le Savéant**

Head of Procurement | Sourcing  
Operational Excellence & Digital Transfo  
Servier



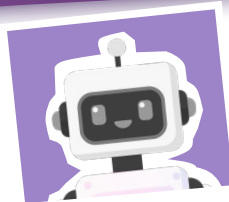
# Analyse



**Filipe Torregrosa**  
Associé Procurement &  
Strategy Transformation  
KPMG en France



**Tristan Berthod**  
Associé Procurement &  
Strategy Transformation  
KPMG en France



**PROMPTEZ-MOI !**



## GRANDS ENSEIGNEMENTS

L'année écoulée a confirmé que l'Intelligence Artificielle s'impose comme un levier stratégique face aux tensions sur le sourcing et à l'impératif d'anticiper les risques d'approvisionnement. Cette tendance est accentuée par les attentes fortes des acheteurs afin d'optimiser leur temps de travail. Les directions achats ont adopté une approche "test & learn", guidées par la volonté de palier les irritants dans leurs processus et systèmes actuels. La prochaine étape consistera à repenser la fonction Achats en intégrant l'IA dans des cas d'usage métiers ciblés et à plus forte valeur ajoutée.

### L'identification des cas d'usage pour la fonction Achats

Les cas d'usage présentant le meilleur ratio gain/effort dans la fonction Achats sont ceux s'appuyant sur des données accessibles facilement et des processus structurés, permettant d'améliorer la productivité, avec un effort de mise en œuvre limité, comme la gestion du cycle de vie des contrats (synthèse, aide à la rédaction des contrats et pilotage des termes contractuels), le support aux

appels d'offre (rédaction des cahiers des charges, synthèse et comparaison des réponses), ou l'analyse des risques fournisseurs. Les cas à plus fort potentiel, mais à effort plus important, nécessitant une qualité de données plus élevée et une acculturation des équipes, tels que la négociation autonome ou la gestion stratégique des catégories d'achats (planification des dépenses, développement de la stratégie catégorielle), sont moins déployés et moins matures car ils exigent des modèles plus élaborés, un effort de préparation de données transverses plus important et une gouvernance adaptée.

### La transformation de l'écosystème technologique des Achats

Les directions Achats n'ont pas encore structuré leurs stratégies digitales pour l'IA et développent de nombreux cas d'usage en interne à partir de LLM génériques. On voit également une montée en puissance de solutions IA natives, spécialisées dans certains cas d'usage et processus achat qui apportent plus de valeur que les développements

internes mais impliquent des intégrations plus complexes. Les grandes plateformes Achats leaders du marché (Coupa, Ivalua, SAP Ariba,...) accélèrent leur transition vers l'IA et permettront à terme d'avoir une plus forte intégration de l'IA dans les processus Achats de bout-en-bout.

**Principaux leviers pour accélérer le déploiement de l'IA au sein de la fonction Achats**

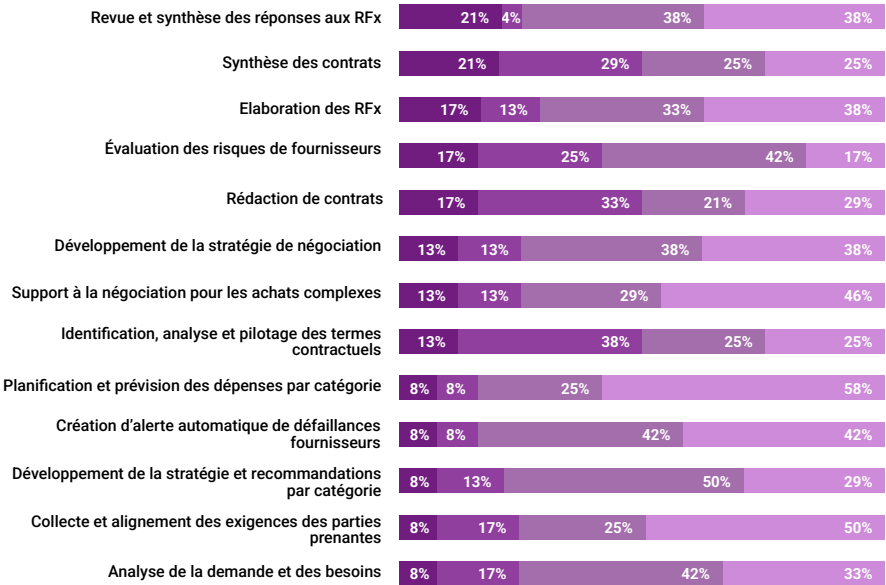
- Structurer une feuille de route IA ambitieuse et sécurisée, articulant vision, priorités stratégiques et dispositifs de gouvernance afin d'orienter les décisions

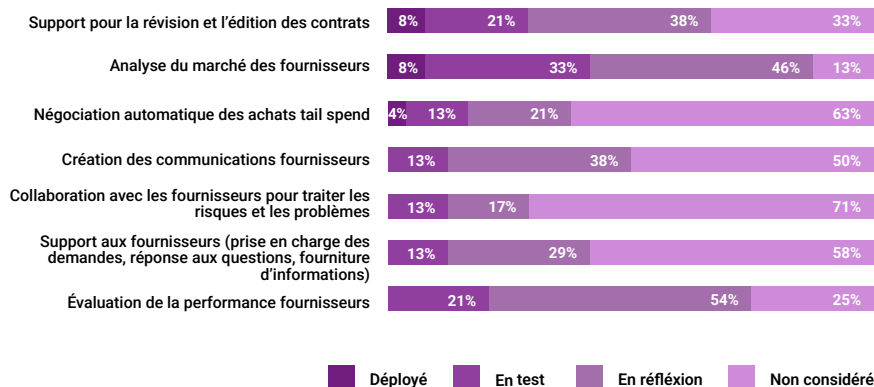
et maîtriser les risques d'implémentation.

- Faire évoluer le modèle opérationnel, en alignant rôles, compétences, processus et socle technologique pour permettre une intégration fluide et performante de l'IA dans les activités Achats.
- Valoriser la donnée comme un actif stratégique, en garantissant sa qualité, sa fiabilité et sa traçabilité afin d'alimenter efficacement les cas d'usage et modèles d'IA.
- Ancrer durablement une culture IA, en accompagnant la transformation, en développant l'acculturation des équipes et en favorisant l'adoption à tous les niveaux de l'organisation.

**Cas d'usage de l'IA pour les métiers des achats**

**Parmi ces cas d'usage, lesquels ont été mis en œuvre ? Précisez leur niveau de maturité.**





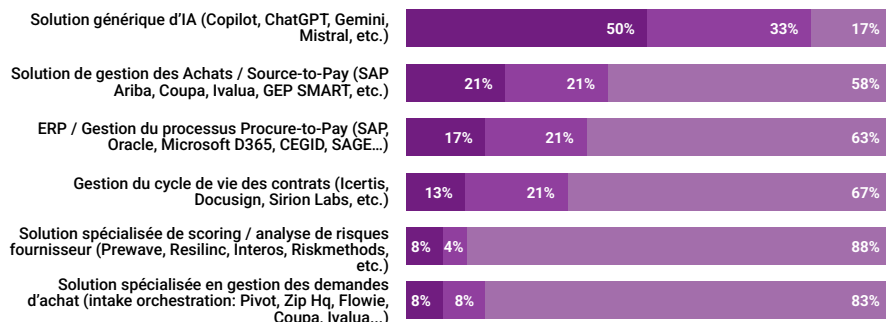
- **CLM (Contract Lifecycle Management)** : ces cas d'usage restent les plus simples à implémenter et offrent un ROI élevé grâce à une valeur ajoutée mesurable pour un coût de mise en œuvre relativement faible. Les cas les plus avancés sont la synthèse des contrats, la rédaction des contrats et le pilotage des termes contractuels, avec des taux de déploiement supérieurs à 13 % et des tests avoisinant 30 %. Cette tendance confirme que la gestion contractuelle est la priorité actuelle, car elle répond à des besoins immédiats d'automatisation et de conformité.

- **Sourcing Achats** : les principaux cas d'usage déployés concernent le support aux appels d'offres (AO), notamment l'élaboration des RFx et la revue/synthèse des réponses aux RFx (avec des taux de déploiements supérieurs à 17%). Les répondants sont plus modérés sur l'usage de l'IA dans la négociation avec des taux de déploiement de 13%, avec une part en tests & réflexion significative (13% en test, jusqu'à 38% en réflexion).

- **SRM (Supplier Relationship Management)** : l'évaluation des risques fournisseurs est le cas d'usage le plus avancé dans cette catégorie, avec 17% des répondants l'ayant implémenté, 25% l'ayant testé et plus de 40% en réflexion. Cela reflète une sensibilité accrue aux risques dans la supply chain, notamment dans un contexte de volatilité des marchés et de dépendance fournisseurs.

- **Gestion stratégique des catégories d'achats** : cette famille reste la moins mature, avec 8 % des répondants ayant implémenté un cas d'usage. Toutefois, on observe une dynamique intéressante sur l'analyse du marché des fournisseurs, qui bénéficie d'une part significative de tests/POC (33%) et de réflexion (46%). Cela indique que les entreprises commencent à explorer des approches data-driven pour la stratégie achats, mais la complexité des données et des modèles prédictifs freine encore l'adoption.

### Quelles technologies intégrant des fonctionnalités d'IA utilisez-vous pour les cas d'usage, en test ou déjà déployés, identifiés dans la question précédente ?



■ Déployé ■ Test ■ Aucune

- La plupart des entreprises utilisent déjà des outils génériques d'IA (50% en ont déjà déployé, 33% sont en test) pour des gains rapides (automatisation, rédaction, synthèse).
- Les répondants montrent que l'adoption de l'IA pour les suites S2P, P2P et CLM est plus progressive : 21% utilisent des solutions S2P, 17% utilisent des solutions P2P, 13% utilisent des solutions pour la

gestion du cycle de vie des contrats.

- Les outils dédiés à l'orchestration des demandes, au scoring des risques et à l'analyse des dépenses sont moins adoptés avec : 8% des répondants utilisant des solutions spécialisées en gestion des demandes d'achat (intake orchestration) et 8% des solutions spécialisées de scoring.

## Fierté !



TotalEnergies

### Mon initiative

IA appliquée au traitement d'appels d'offres complexes, à la reclassification contractuelle (SIEGO) et au suivi des commandes via SAP.



**Laurent de Soultrait**  
Corporate head of Procurement  
Digital Transfo

### Son déploiement

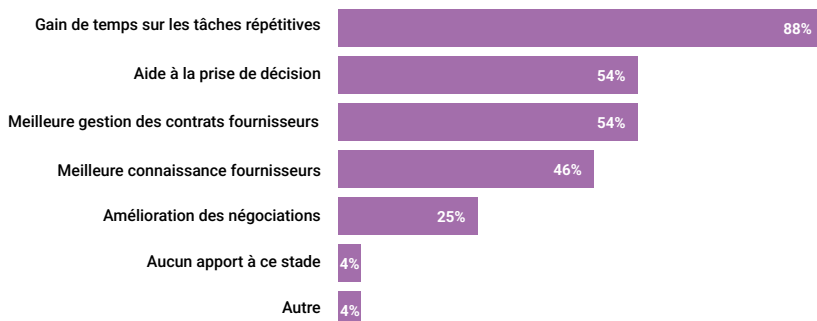
Solutions Sievo et Joule (SAP).  
Sponsoring CODIR.  
Budget annuel de 300 k€.

### Ses résultats

96 % des contrats reclassifiés.  
Chaque appel d'offres couvre le coût de licence.

## Gains générés par l'adoption de l'IA au niveau de votre fonction

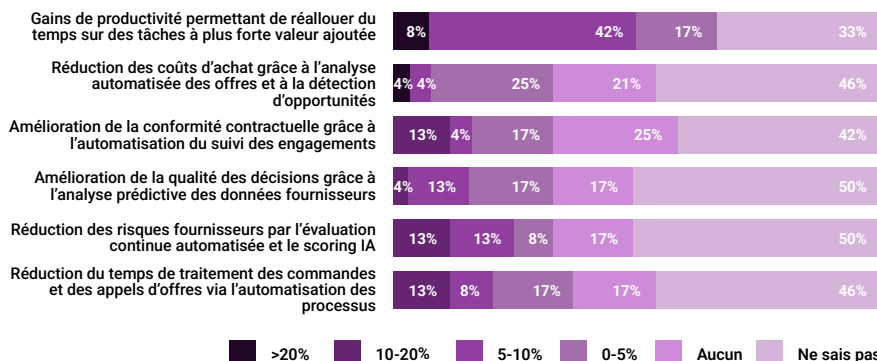
### Sur quels aspects l'IA vous semble-t-elle déjà apporter une valeur concrète ?



Une majorité des répondants gagnent du temps sur les tâches répétitives (88%) confirmant que l'IA est avant tout perçue comme un levier d'automatisation et d'efficacité opérationnelle, notamment pour des tâches à faible valeur ajoutée (ex. saisie, extraction de données, synthèse). 54% des répondants trouvent une valeur ajoutée dans l'amélioration de la gestion des contrats fournisseurs et à la prise de décision montrant que l'IA commence

à jouer un rôle dans la structuration des processus contractuels et dans la production d'insights pour orienter les choix achats, ce qui est stratégique pour la fonction. Enfin 46% des répondants trouvent que l'IA joue un rôle sur l'amélioration de la connaissance fournisseur. À l'inverse, seules 25 % observent un impact sur les négociations, considérées comme plus complexes et interactives, où l'humain conserve un rôle central.

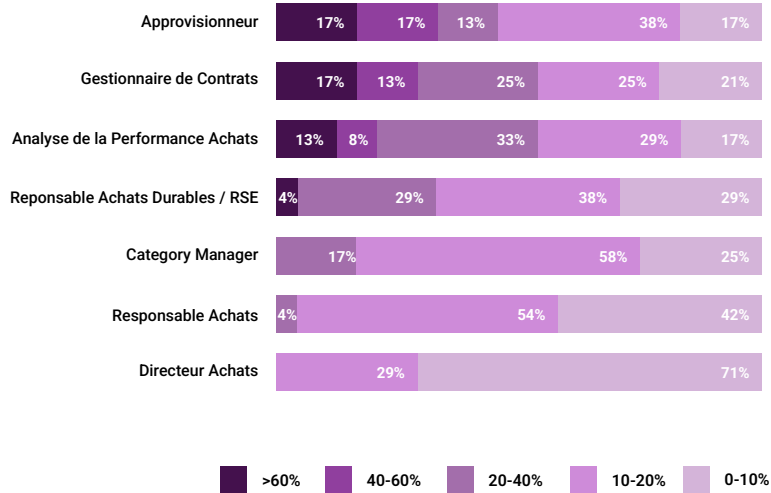
### Pour chacun des axes suivants, quel niveau de retour sur investissement (ROI) mesurez-vous grâce à vos cas d'usage IA ?



Malgré le déploiement de plusieurs cas d'usage, la mesure du ROI de l'IA demeure lacunaire : entre ~33% et 50% des répondants déclarent ne pas savoir quantifier la valeur selon les axes. Lorsque la mesure existe, elle se concentre sur les gains de productivité (majoritairement 5-10% de

ROI, avec ~8% au-delà de 20%), tandis que les impacts stratégiques – réduction des coûts, des risques, amélioration de la décision et de la conformité – restent modestes ou insuffisamment instrumentés.

### Dans le contexte de votre fonction et de votre entreprise, quel pourcentage d'activité sera automatisé par l'IA d'ici 3 ans pour les rôles suivants ?

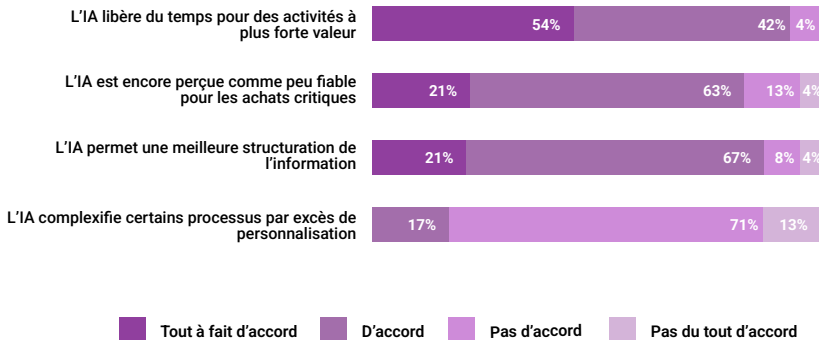


- Les rôles stratégiques/manageriaux (Directeur Achat, Responsable Achats) sont perçus comme peu automatisables à court terme (majoritairement 0-20 % d'activités automatisables).
- Les rôles plus opérationnels et analytiques (Approvisionneur, Gestionnaire de contrats, Analyse de la performance)

affichent une automatisation perçue plus élevée, avec une part non négligeable de répondants anticipant > 40 % d'activités automatisées.

En synthèse, l'horizon 3 ans est vu comme trop court pour des bascules massives (> 60 %), sauf sur des tâches très standardisées et répétitives.

## Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant l'impact de l'IA sur votre métier ?



L'IA est largement perçue comme un levier de gain de temps (94% des répondants estiment que l'IA permet de dégager du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée) et de meilleure structuration de l'information dans les métiers des achats (88% des répondants estiment que l'IA améliore l'accès à l'information), relevant le fait que pour l'instant l'usage de l'IA reste principalement lié à la recherche d'un gain de temps pour se consacrer à des activités plus stratégiques.

En revanche, une forte majorité des répondants exprime encore des réserves quant à sa fiabilité pour les achats critiques (84%) ce qui confirme une adoption orientée vers l'assistance et l'optimisation des processus, plutôt que vers une automatisation pleinement autonome à court terme.

Enfin, une majorité rejette l'idée d'une complexification des processus du fait de l'usage de l'IA par excès de personnalisation (88% des répondants).

### Fierté !

**SERVIER**  
moved by you

#### Mon initiative

Konsign : inventaire et synthèse automatisée des contrats fournisseurs (800 contrats).



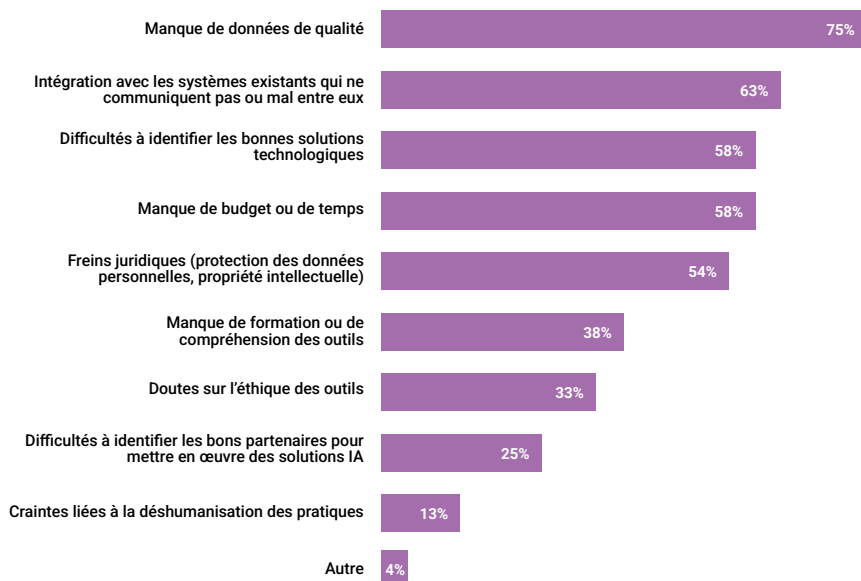
#### Son déploiement

Solution Koncile.  
Mobilisation des acheteurs.  
Budget limité (20 k€).

#### Ses résultats

98 % d'exactitude.  
800 contrats traités.  
Déploiement en une journée.

### Quels freins identifiez-vous à l'adoption de l'IA dans votre propre fonction ?

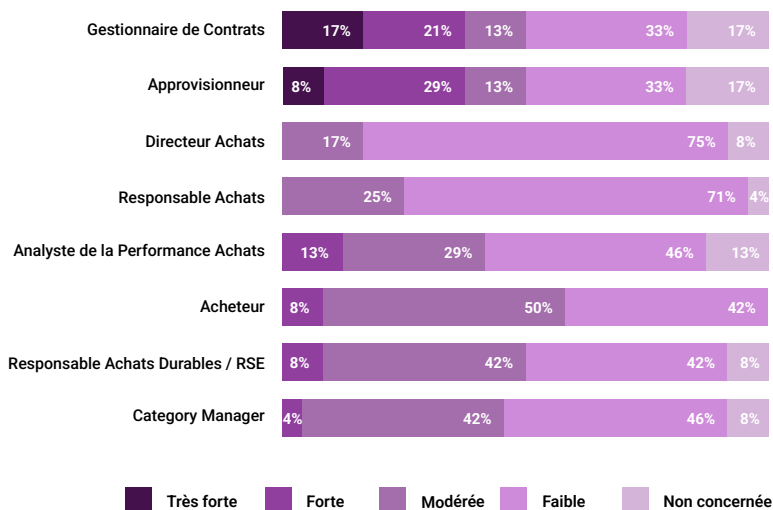


L'adoption de l'IA dans les métiers des achats est avant tout freinée par des facteurs structurels plutôt que culturels : la qualité et la disponibilité des données (75%), l'intégration aux systèmes existants (63%) et les contraintes de temps et de budget ainsi que des difficultés à identifier les bonnes solutions (58%) constituent les principaux obstacles. Les enjeux de conformité juridique et de

protection des données (54%) renforcent cette prudence, tandis que le manque de formation et de compréhension des solutions (38%) limite encore leur appropriation opérationnelle. Dans ce contexte, les résistances humaines ou éthiques (33%) apparaissent secondaires par rapport aux prérequis technologiques et organisationnels.



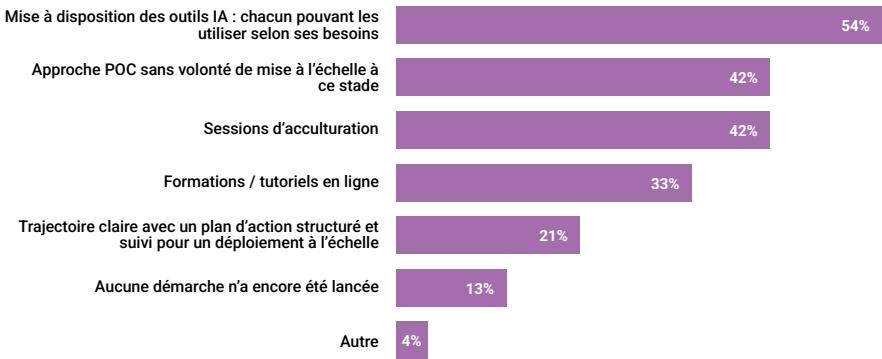
## Au sein de vos équipes, quel niveau de résistance au changement anticipez-vous face à l'automatisation par l'IA, pour chacun des rôles suivants ?



La résistance anticipée à l'automatisation par l'IA reste globalement modérée à faible dans les équipes achats, en particulier pour les rôles les plus stratégiques (Responsable et Directeur Achats), où la majorité des répondants anticipe peu de résistance ou se déclare non concernée. À l'inverse, les fonctions plus opérationnelles et intermédiaires (Ache-

teur, Category Manager, Analyste de la performance) concentrent davantage de résistance modérée à forte, traduisant une perception plus directe de l'impact de l'IA sur les pratiques quotidiennes. Dans l'ensemble, ces résultats soulignent un enjeu prioritaire de conduite du changement ciblée, davantage que de rejet généralisé de l'IA.

# Comment s'organise l'adoption de l'IA dans votre fonction Achat ?



L'adoption de l'IA dans la fonction Achats apparaît encore largement décentralisée et exploratoire : la majorité des organisations privilégie la mise à disposition d'outils que chacun peut utiliser selon ses besoins (54%), complétée par des actions d'acculturation (42%) et des démarches de type POC (42%).

En revanche, peu d'entre elles disposent déjà d'une trajectoire claire, structurée et pilotée en vue d'un déploiement à l'échelle (21%), ce qui reflète un stade de maturité encore intermédiaire, davantage orienté vers l'apprentissage et l'expérimentation que vers l'industrialisation.





# **Approche Risque et Conformité**

Une étude réalisée par

# Comité d'experts

## Risque et Conformité



**Guillaume Charleux**  
Group Internal Director  
Edenred



**Matthieu Chauvigny**  
Responsable des risques  
ALAN



**Mathieu Clavier**  
Directeur contrôle interne  
L'Oréal



**Claire Delahaigue**  
Group Director of Internal Control  
LVMH



**Frédéric Germain**  
Directeur de l'audit interne Generali  
France et Europ Assistance  
Generali France



**Xavier Guiffard**  
VP Audit, Risk and Internal Control  
Canal+ Group



**François Malan**  
Directeur gestion des risques, contrôle  
interne et conformité  
Eiffage



**Magali Moulene**  
Internal Control Director  
ALSTOM



**Alexandra Roussin**  
VP Senior Plateformes de services  
partagés  
Suez

# Analyse



**Benoit Durand**

Associé Head of Risk & Compliance,  
Financial Services  
KPMG en France



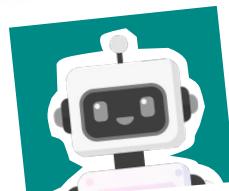
**Pauline Eckert**

Associé Head of Risk and Compliance  
Corporate  
KPMG en France



**Mariem Gamdou**

Directrice Risk and Compliance  
KPMG en France



**PROMPTEZ-MOI !**

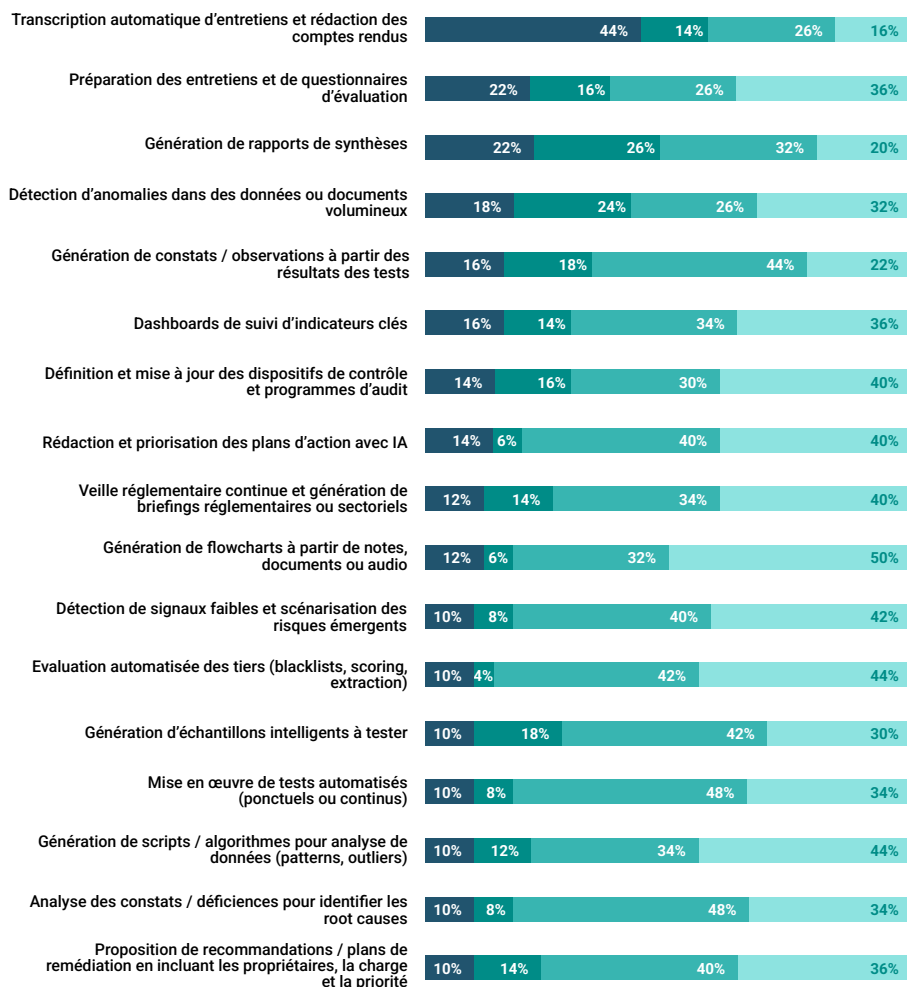
## GRANDS ENSEIGNEMENTS

L'adoption de l'IA par les fonctions Risque et Conformité est bien engagée. Les enjeux liés à cette transformation sont désormais identifiés, et les premières expérimentations s'inscrivent progressivement dans les pratiques courantes. L'heure n'est plus à la découverte, mais au déploiement de cas usages. Les résultats de l'étude font apparaître

une phase de transition, où les équipes cherchent à maximiser les apports de l'IA tout en préservant les exigences de fiabilité, de conformité et de traçabilité propres à leurs métiers. L'IA représente une réelle opportunité de création de valeur pour les fonctions Risque et Conformité, enjeu auquel elles doivent répondre d'une manière croissante.



## Parmi ces familles de cas d'usage de votre fonction, lesquels ont été mis en œuvre ? Précisez leur niveau de maturité.



Déployé
  En test
  En réflexion
  Non considéré

28 cas d'usage ont été couverts, contacter l'équipe KPMG pour obtenir le détail des réponses

## Une adoption encore largement portée par les IA conversationnelles

L'analyse des cas d'usage révèle une forte prédominance des IA conversationnelles et génératives. Ces solutions constituent aujourd'hui le principal vecteur d'adoption de l'IA, grâce à leur accessibilité et leur capacité d'intégration rapide dans les processus existants. Elles sont principalement utilisées comme outils de support aux activités quotidiennes : transcription automatique des entretiens et préparation des comptes rendus (déployé ou en test chez 58% des répondants), préparation des entretiens, questionnaires d'évaluation et génération de rapport (22% déjà déployé).

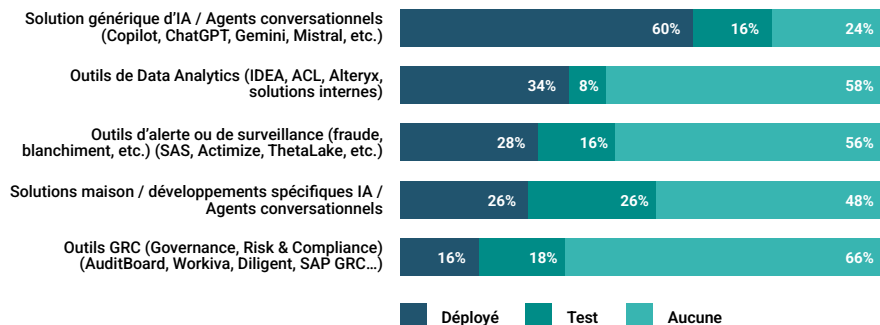
Cette approche pragmatique vise des gains rapides, sans bouleversement profond des dispositifs en vigueur.

La détection d'anomalies dans des bases de données ou documents émerge comme le second cas d'usage le plus répandu. En effet, 42% des répondants affirment avoir intégré cet usage dans

leurs activités. L'IA permet notamment d'identifier plus efficacement les écarts et les signaux faibles, renforçant ainsi la capacité des équipes à maîtriser les risques et leurs effets de manière efficiente et pro-active, et ainsi, à assurer une meilleure couverture de ces risques.

Par ailleurs, des réflexions sont actuellement menées autour de la mise en œuvre de tests automatisés et de l'analyse des constats ou de déficiences. Si seulement 10 % des organisations ont déjà déployé cet usage, près de la moitié (48 %) sont en réflexion. Ces dernières traduisent un intérêt croissant pour l'IA dans les activités de contrôle, pour la réalisation partielle ou totale de tests. Dans ce contexte, les agents IA apparaissent comme la solution la plus naturelle, en raison de leur capacité à combiner automatisation, adaptabilité et intelligence décisionnelle pour exécuter les tests d'une manière autonome.

### Quelles technologies intégrant des fonctionnalités d'IA utilisez-vous pour les cas d'usage, en test ou déjà déployés, identifiés dans la question précédente ?

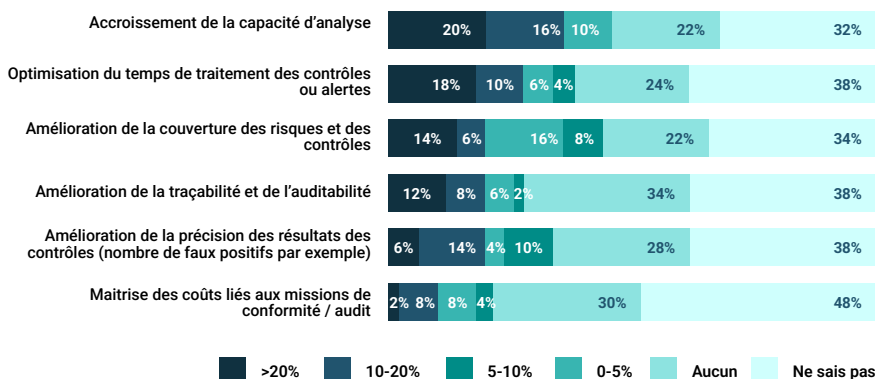


## Une intégration encore limitée dans les outils GRC

L'intégration de l'IA dans les outils de Gouvernance, Risque et Conformité (GRC) progresse, avec l'apparition de premières fonctionnalités dédiées. Toutefois, ces solutions restent encore limitées dans leur portée et leur maturité. Les répondants privilégient le déploiement de solutions d'IA conçues spécifiquement pour traiter des cas d'usage simples, rapides à déployer et plus faciles à mettre en œuvre plutôt qu'une intégration complète via les

plateformes GRC. Cette tendance reflète des prérequis encore insuffisants pour industrialiser des cas complexes, notamment en matière de qualité des données, d'interopérabilité des systèmes et de gouvernance des modèles. L'avenir des outils GRC passera par une intégration native et intelligente de l'IA, mais cela suppose un travail préalable sur la fiabilité des données et la standardisation des référentiels.

### Pour chacun des axes suivants, quel niveau de retour sur investissement (ROI) mesurez-vous grâce à vos cas d'usage IA ?

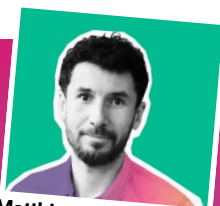


# Fierté !



## Mon initiative

Création d'une base documentaire alimentant un chatbot IA spécialisé risques. Objectif : restituer une expertise contextualisée et opérationnelle.



**Matthieu Chauvigny**  
Responsable des risques

## Son déploiement

Co-développement équipes risques et DSI.  
Base interne comme source unique.

## Ses résultats

Réponses plus qualitatives.  
Capitalisation durable des savoirs internes

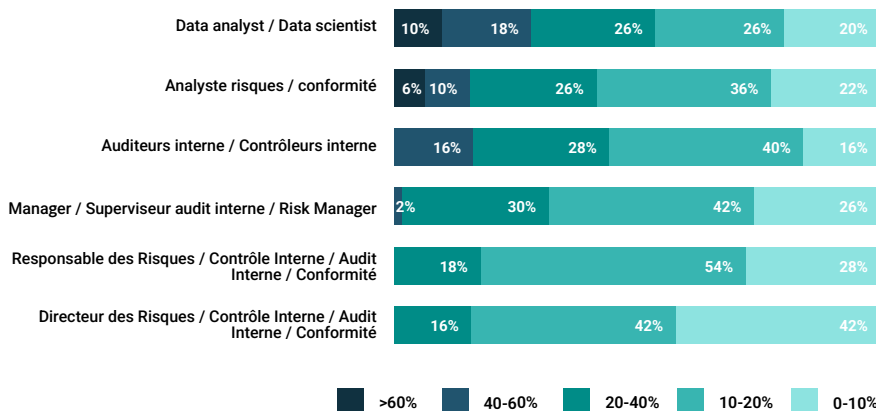


## L'IA, catalyseur de performance opérationnelle pour les fonctions Risques et Conformité

L'IA est perçue par les fonctions Risque et Conformité comme un levier d'amélioration de la productivité et de création de la valeur. Elle permet de réduire la charge liée aux tâches répétitives ou chronophages, tout en renforçant la capacité d'analyse et de traitement de volumes croissants d'informations. Les gains escomptés sont censés libérer du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée, fondées sur le jugement professionnel et la prise de décision.

Les bénéfices les plus tangibles sont principalement opérationnels : optimisation du temps, accroissement de la capacité d'analyse - près de 20% des répondants évoquent des gains supérieurs à 20%. Les apports sur la couverture des risques et des contrôles progressent mais restent hétérogènes. À l'inverse, l'amélioration de la précision des contrôles, la traçabilité et la maîtrise des coûts sont jugées plus incertaines.

### Dans le contexte de votre fonction et votre entreprise, quel pourcentage d'activité sera automatisé par l'IA d'ici 3 ans pour les rôles suivants ?



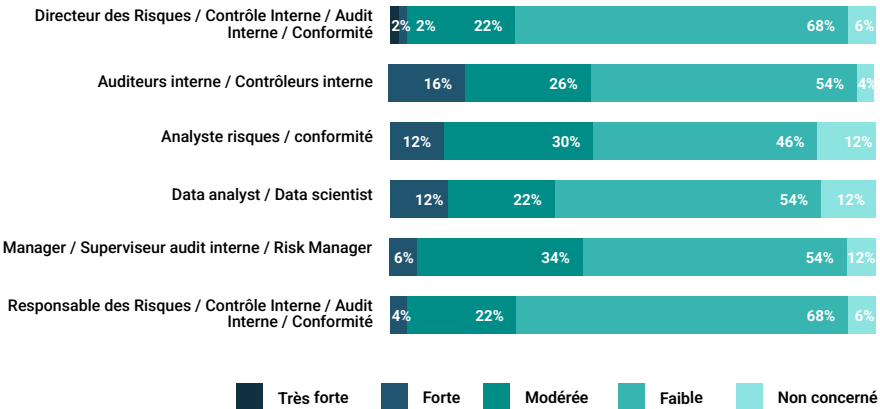
Également, les projections à trois ans montrent une automatisation limitée pour les fonctions stratégiques : 42 % des répondants estiment que moins de 10 % des activités de direction seront automatisées. À l'inverse, les rôles opérationnels et techniques présentent un potentiel plus élevé : 30 % des Man-

agers et environ 26 % des Auditeurs et Analystes anticipent une automatisation de 20 à 40 % des tâches, tandis que 28 % des Data analysts envisagent même un niveau supérieur à 40 %. Ces chiffres traduisent une tendance claire : l'IA transformera en priorité les activités répétitives et analytiques, laissant le

jugement humain au cœur des décisions stratégiques. Pour anticiper ces évolutions, il est essentiel d'engager dès maintenant une requalification et transformation des rôles et une montée en compétences ciblée. Les départements Risque et Conformité doivent également

adapter leurs modèles opérationnels en intégrant des processus "human-in-the-loop" pour garantir la fiabilité et la conformité, tout en capitalisant sur l'automatisation pour libérer du temps à forte valeur ajoutée.

## Au sein de vos équipes, quel niveau de résistance au changement anticipez-vous face à l'automatisation par l'IA, pour chacun des rôles suivants ?



### Une résistance limitée au changement

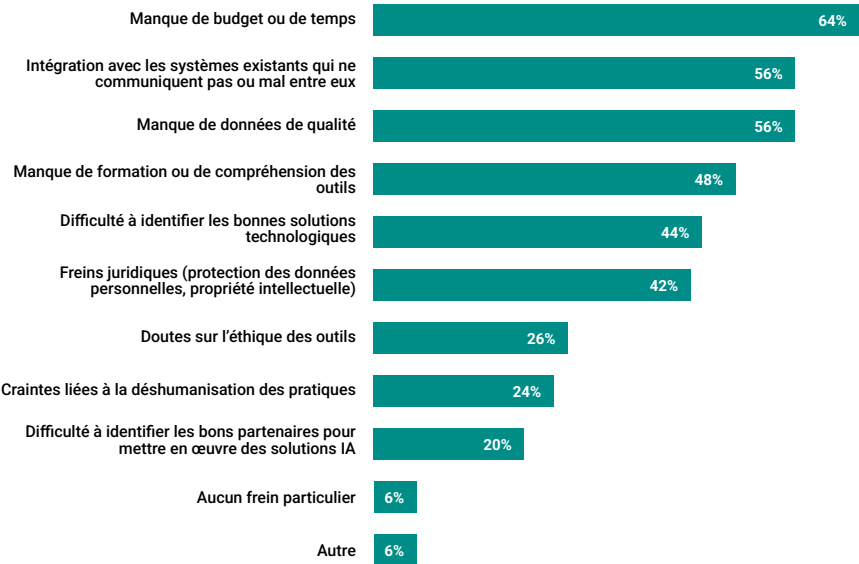
Globalement, la résistance au changement reste faible pour la majorité des rôles : 46 % à 68 % des répondants considèrent que la résistance au changement est faible pour les différents rôles au sein des fonctions Risque et Conformité. Cette résistance est hétérogène entre les rôles stratégiques et les rôles opérationnels et techniques : entre 2 à 6% des répondants considèrent que la résistance des Directeurs / Responsables / Managers est forte comparée à 12 à 16% pour les auditeurs / contrôleurs

/ analystes. Ceci traduit une peur de substitution d'une partie des tâches qui sera automatisée par l'IA pour les fonctions opérationnels et techniques, tandis que les rôles stratégiques sont peu concernés vu que le potentiel d'automatisation est faible. En effet, à trois ans, l'automatisation des fonctions stratégiques restera limitée : 42 % des répondants estiment que moins de 10 % des activités de direction seront automatisées.

Les rôles opérationnels et techniques sont plus exposés : 30 % des managers et 26 % des auditeurs/analystes anticipent 20 à 40 % d'automatisation, et 28 % des data analysts envisagent un niveau supérieur à 40 %. L'IA transformera surtout les tâches répétitives et analytiques,

laissant le jugement humain au cœur des décisions. Pour anticiper ces évolutions, il faut engager dès maintenant la transformation des rôles, la montée en compétences sur l'IA et intégrer des processus "human-in-the-loop" pour garantir la fiabilité et la conformité.

## Quels freins identifiez-vous à l'adoption de l'IA dans votre propre fonction ?



**Fierté !**  
**sanofi**



### Mon initiative

Déploiement de super-agents IA pour automatiser les campagnes de testing (SOX).  
Objectif : autonomie, fiabilité et gouvernance robuste

### Son déploiement

Agents dédiés au contrôle, à la rédaction de prompts et à l'enrichissement des données.  
Usage combiné IA et big data.

### Ses résultats

Accélération des tests.  
Adoption rapide et montée en autonomie des équipes.

## Défis organisationnels et limites

Le déploiement de l'IA se heurte à plusieurs défis majeurs, principalement organisationnels et techniques. Les principaux obstacles identifiés au sein du panel des répondants sont les suivants :

- **Manque de budget et de temps (64%) :**

Les projets IA demandent des ressources importantes, ce qui freine leur lancement.

- **Compatibilité avec les systèmes existants (56%) :**

L'IA doit s'intégrer aux outils déjà en place, ce qui peut être compliqué si les systèmes sont anciens ou très différents.

- **Qualité des données (56%) :**

L'IA a besoin de données fiables pour fonctionner correctement. Si les données sont incomplètes ou peu précises, les résultats ne seront pas au niveau attendu.

Ces défis rappellent que l'IA n'est pas qu'une question de technologie : c'est un enjeu stratégique. Pour en tirer pleinement parti, les organisations doivent investir dans des données fiables, moderniser leurs systèmes et allouer des ressources dédiées. Sans cela, l'IA restera une promesse plutôt qu'un levier de performance.

### Fierté !



#### Mon initiative

Contrat IA pour fiabiliser les écritures comptables et détecter la fraude en temps réel. Passage d'un contrôle a posteriori à une logique préventive.



**Alexandra Roussin**  
VP Senior Plateformes de services partagés

#### Son déploiement

Solution éditeur externe.  
Partenariat KPMG et direction finance.  
RGPD intégré dès le cadrage.

#### Ses résultats

Meilleure détection des anomalies.  
Harmonisation des pratiques de contrôle et des données.

## Conclusion

L'IA redéfinit progressivement les pratiques des fonctions Risque et Conformité. Mais, au-delà de cette évolution technologique, la transformation humaine reste un enjeu majeur à anticiper pour tirer des bénéfices tangibles.

De plus, l'adoption de l'IA soulève des risques majeurs de dérive algorithmique, de perte de contrôle humain et de biais systémique, exigeant des mécanismes de confiance renforcés pour garantir leur fiabilité et leur alignement éthique.

La réussite de l'IA dans ces fonctions repose sur une approche structurée : définir une gouvernance claire et soutenue au plus haut niveau de l'organisation, investir dans la qualité des données, favoriser l'interopérabilité des systèmes, et accompagner la montée en compétences des équipes. Les fonctions Risque et Conformité qui anticipent cette mutation, en structurant leur adoption et en investissant dans les outils adéquats, prendront une longueur d'avance.



# Approche Cross-fonctions

Une étude réalisée par

  
les enthousIAstes

  
KPMG

En partenariat avec

 Craft.AI

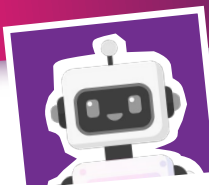
# Grands enseignements



**Axel de Goursac**  
Associé AI Lead  
KPMG en France



**Julie Caredda**  
Associée AI Business  
Transformation  
KPMG en France



**PROMPTEZ-MOI !**



## GRANDS ENSEIGNEMENTS

En 2026, l'IA devient la colonne vertébrale fonctionnelle des organisations. L'époque des expérimentations dispersées laisse place à un besoin de modèle intégré, transversal et industrialisé. Sous l'effet combiné de l'European AI Act, de la montée des risques et de l'accélération des usages, les entreprises n'essaient plus simplement d'"adopter l'IA" : elles cherchent à structurer durablement

leurs décisions, leurs processus et leurs compétences autour d'un cadre cohérent, pour créer de la valeur et garantir la conformité à l'échelle globale. Cette transformation structurelle nécessite de nouveaux arbitrages et ouvre la voie à une nouvelle génération de pratiques qui préfigurent l'entreprise augmentée que nous appellerons l'Entreprise Intelligente.

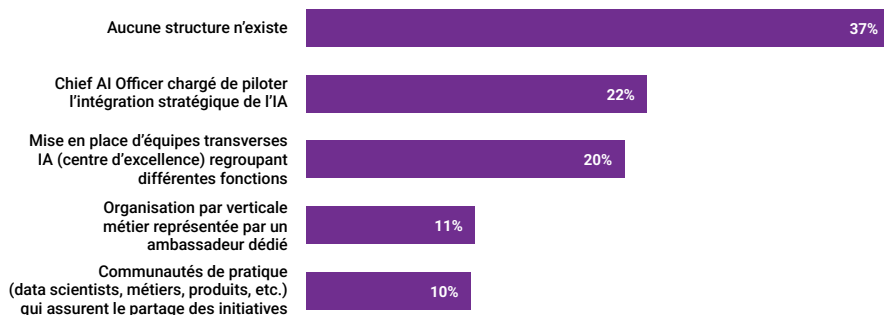
## Gouvernance de l'IA, une étape nécessaire vers l'industrialisation

60 % des organisations disposent désormais d'un dispositif transverse pour passer l'IA à l'échelle. Soit sous la responsabilité d'un Chief AI Officer rattaché au ComEx ou encore d'un Centre d'Excellence.

L'accélération dans la mise en place des gouvernances IA s'explique par un

double besoin : maîtriser la prolifération des initiatives locales et aligner l'IA avec la stratégie globale. Les organisations peinent à rationaliser les cas d'usages, les choix technologiques. Elles rencontrent des difficultés à tirer les ROIs et à passer à l'échelle.

## Disposez-vous d'une structure ou d'un dispositif transverse pour piloter l'IA à l'échelle ? Si oui, comment fonctionne-t-il ?



### Maitrise des risques liés à l'IA : une discipline consolidée et désormais incontournable

La gestion des risques devient en 2026 un impératif business. L'augmentation des usages, les premiers impacts du AI Act et l'arrivée d'agents IA opérationnels obligent les entreprises à renforcer la supervision, la cybersécurité et la robustesse des modèles. Les risques perçus ne se limitent plus à la technologie : ils concernent également la conformité réglementaire, l'impact environnemental, l'explicabilité et la gouvernance des données.

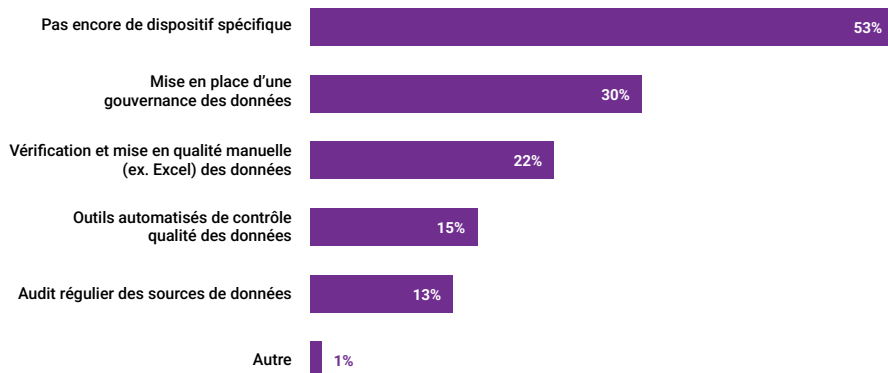
La donnée devient d'ailleurs l'un des marqueurs les plus forts de la maturité IA. 80 % des répondants font de la qualité et de la fiabilité de la donnée leur priorité

n°1, s'appuyant sur des plateformes de data management, des audits réguliers ou des processus de labellisation.

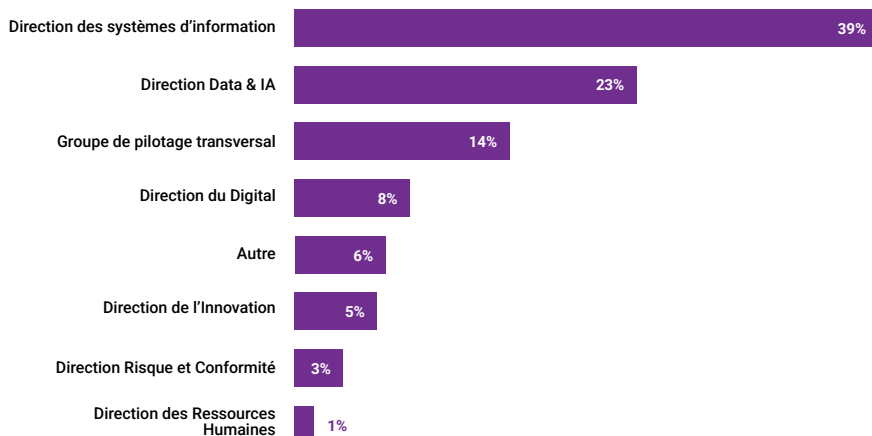
La supervision des risques liés à l'IA est sous la responsabilité des Direction des Systèmes d'Information (42 %) et la Direction Data & IA (23 %).

Dans leurs arbitrages technologiques, les organisations privilégient désormais des critères de conformité et de souveraineté : sécurité des données, conformité réglementaire, explicabilité et impact environnemental. La performance des modèles n'est plus le premier critère de choix : elle s'inscrit dans un cadre de risque élargi.

## Comment assurez-vous la fiabilité des données utilisées par l'IA dans votre entreprise ?

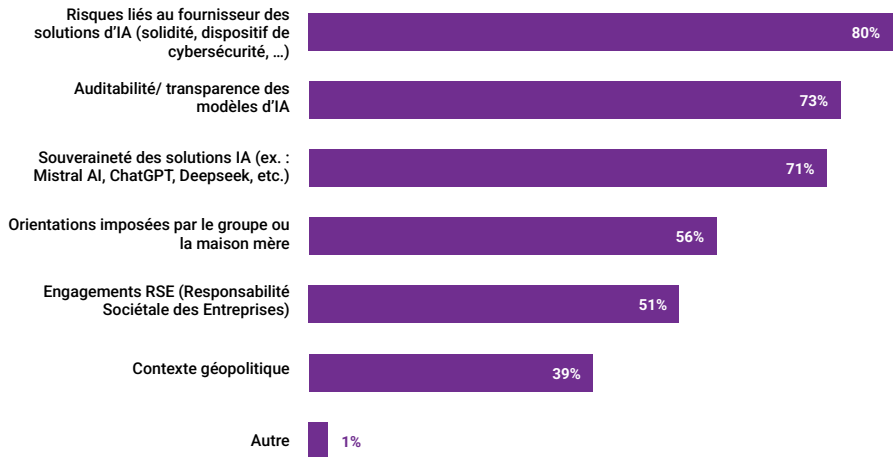


## Quelle entité est principalement responsable de la gouvernance des solutions d'IA (éthique, supervision, conformité) dans votre organisation ?





# Quels sont les éléments de risque qui influencent le choix des technologies d'intelligence artificielle dans votre organisation ?



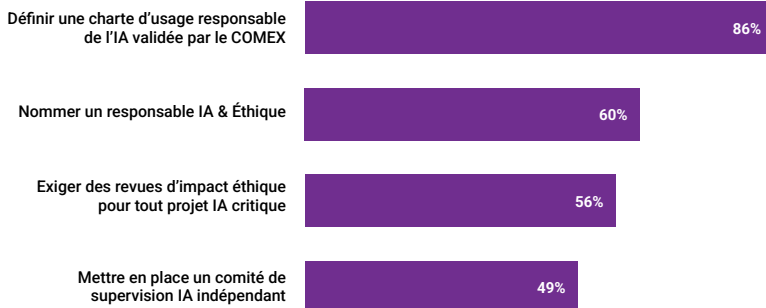
## Éthique, transparence et RSE : le socle de la confiance pour opérer à l'échelle

En 2026, l'éthique de l'IA devient un élément central de préoccupation. Les entreprises comprennent que l'adoption durable dépend de leur capacité à garantir la transparence, à réduire les biais et à démontrer la conformité de bout en bout. Les dispositifs les plus cités en matière d'éthique sont les chartes IA validées par les COMEX, les audits de biais et les comités dédiés, complétés par la mise en place d'indicateurs de performance explicites pour les utilisateurs. L'objectif

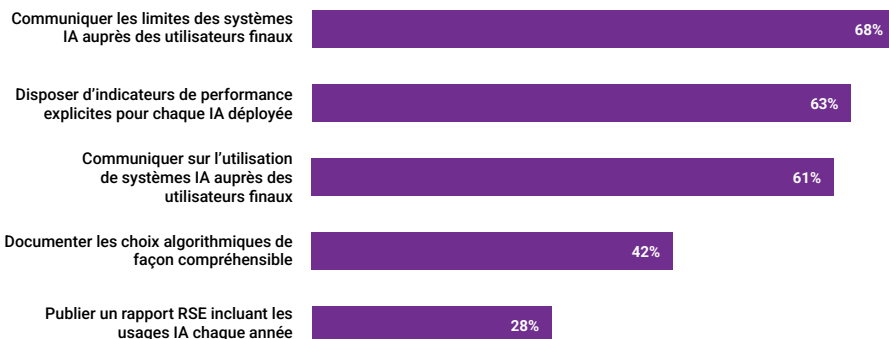
n'est plus seulement d'identifier les risques mais de les piloter sur toute la chaîne de vie, de la conception à l'exploitation.

Dans ce contexte, l'intégration de l'éthique dans la gouvernance et l'architecture des systèmes IA devient un levier stratégique. Les entreprises les plus avancées font de la confiance et de la responsabilité des principes structurants, afin d'assurer l'acceptabilité sociale et la résilience de leurs modèles intelligents.

## Sur la gouvernance éthique de l'IA, quels dispositifs vous paraissent prioritaires ?



## En matière de transparence IA, que souhaitez-vous garantir ?



### Impacts organisationnels et montée en compétences : un nouveau contrat entre humains et IA

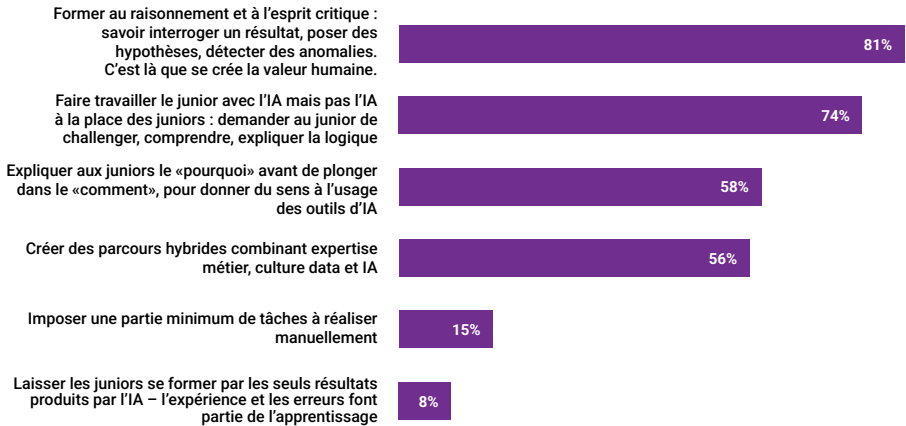
L'IA transforme les tâches d'exécution et pousse les équipes à se concentrer sur le pilotage, la supervision, l'analyse critique et la créativité. Les entreprises investissent massivement dans la formation continue et le mentorat augmenté par l'IA, tout en repensant les parcours des talents, notamment des

juniors, pour anticiper l'automatisation des activités formatrices. La place des seniors expérimentés et capables de superviser l'utilisation de l'IA des plus jeunes collaborateurs et d'apporter un regard expert sur les résultats générés reste fondamentale.

Les compétences clés attendues en 2026 incluent la data literacy, la supervision d'agents IA, l'esprit critique et la créativité appliquée à la collaboration humain-IA. Dans ce contexte, la capacité

à orchestrer des équipes hybrides et à favoriser l'agilité collective devient essentielle, tout comme l'adaptation des modèles de gouvernance pour garantir la confiance et l'innovation responsable.

## Comment former les juniors à devenir les experts de demain si une partie de leurs activités, pourtant formatrices, est réalisée à l'aide de l'IA ?



### Conclusion

L'IA est désormais une réalité opérationnelle pour les entreprises, avec une évolution rapide vers l'IA agentique, qui dépasse les cas d'usage ponctuels pour orchestrer des workflows entiers. Les organisations les plus performantes ne se contentent plus d'automatiser des tâches, mais repensent leurs modèles opérationnels, leur gouvernance, leur architecture de données et la conception de leurs équipes pour permettre des processus adaptatifs. L'étude de KPMG "l'Entreprise Intelligente", menée auprès

de 1 400 dirigeants dans huit secteurs en 2025, montre que 71 % constatent des gains d'efficacité et 43 % une croissance du chiffre d'affaires grâce à l'IA, mais la majorité reste limitée à des solutions fonctionnelles isolées.

La maturité de l'IA varie fortement selon les secteurs : le secteur de la Tech et du Lifescience sont en avance, tandis que la Banque, l'Assurance ou la Santé accélèrent après avoir démarré plus prudemment, souvent freinées par leurs

infrastructures complexes et des enjeux réglementaires. Le principal défi reste la fragmentation des données et le manque de collaboration transversale : seulement 17 % des entreprises disposent d'une infrastructure de données automatisée et 24 % d'un centre d'excellence dédié à l'IA.

Pour libérer tout le potentiel de l'IA, il faut passer d'une organisation en silos à des « value streams » transversaux, où l'IA est intégrée dans tous les processus et où agents autonomes et humains

collaborent. Les leaders doivent ancrer leur stratégie IA dans la création de valeur, renforcer la gouvernance, la confiance et l'adoption des solutions IA, investir dans une architecture technologique moderne et développer une culture de collaboration homme-machine afin d'en libérer tout le potentiel et de dégager des ROI. Enfin, l'IA doit être vue comme un partenaire stratégique, capable de transformer les modèles économiques et d'orchestrer des écosystèmes intelligents, agiles et résilients.

# Faire de l'IA un projet d'entreprise

Tribune



**Homéric De Sarthe**  
CEO  
Craft AI

L'intelligence artificielle s'est invitée dans toutes les entreprises. D'abord sous la forme d'outils ponctuels, un chatbot dans les ressources humaines, une automatisation dans la finance, un générateur de texte au marketing. Puis comme un réflexe presque quotidien. Mais à mesure que les expérimentations se multiplient, une question s'impose : comment éviter que cette effervescence ne se transforme en un ensemble d'usages dispersés et sans cohérence ?

Car la promesse de l'IA n'est pas de multiplier les solutions, mais de transformer la manière dont l'entreprise pense, collabore et apprend. Elle ne se résume plus à une adoption technologique : elle incarne une évolution culturelle. L'IA n'est plus un sujet de service, mais un enjeu collectif. Elle oblige à repenser les modèles de décision et les modes de coopération. L'enjeu n'est plus seulement d'utiliser l'IA, mais d'en faire un langage commun, partagé par toutes les fonctions de l'entreprise.

## De l'outil isolé à la dynamique commune

Tant que l'IA reste cantonnée à des initiatives indépendantes, elle crée plus de frontières qu'elle n'en efface. Passer d'une logique d'outils séparés à une approche unifiée suppose de revoir la manière dont les données circulent et se connectent. C'est dans le partage que se crée la valeur : lorsque le marketing comprend mieux les signaux du terrain, que la finance anticipe les besoins en temps réel ou que les ressources humaines adaptent leurs formations aux nouveaux usages.

**“ Ce changement d'échelle ne peut venir que d'une impulsion claire.. ”**

Nous avons pu constater chez Craft AI que ce changement d'échelle ne peut venir que d'une impulsion claire. La direction générale doit incarner cette vision et définir les règles communes qui garantissent la sécurité, l'éthique et la qualité des données. L'IA devient alors une infrastructure invisible, un système nerveux qui relie les équipes, fluidifie les processus et aligne les décisions. À ce moment-là, la performance ne se mesure plus par fonction, mais à l'échelle de toute l'entreprise.

## Réconcilier performance et intelligence humaine

Contrairement aux craintes qu'elle suscite encore, l'IA ne remplace pas l'humain, elle le révèle. En automatisant les tâches répétitives, elle redonne du temps pour la réflexion, la créativité et la stratégie. En centralisant la connaissance dans des assistants internes ou des espaces de savoir, elle renforce la collaboration et la transmission.

Cette transformation dépasse la technologie. Elle repose sur la capacité à former,

acculturer et impliquer toutes les équipes, et non seulement les experts techniques. L'IA n'a de sens que lorsqu'elle devient un levier collectif, compris et partagé. L'entreprise augmentée n'est pas une entreprise déshumanisée : c'est une entreprise plus consciente, plus agile et plus connectée.

Et si, finalement, la véritable révolution de l'intelligence artificielle n'était pas celle des algorithmes, mais celle de notre façon de travailler ensemble ?



# Craft.AI

## Nos solutions concrètes aux sujets de l'étude

### De l'expérimentation à l'industrialisation : lever les freins de l'adoption de l'IA

L'adoption de l'IA s'accélère dans les différents métiers de l'entreprise. Il reste néanmoins de nombreux freins pour un plus large déploiement. Comment prioriser les bons investissements ? Quels sont les bons choix technologiques ? Quelles sont les compétences pour mettre en œuvre cette transformation ? Comment maîtriser les nombreux risques inhérents à l'IA.

Pour guider cette trajectoire chez ses clients, depuis les premières interrogations jusqu'à la mise à l'échelle des usages, KPMG a développé un accompagnement basé sur une IA responsable, éthique et sécurisée articulé autour de quatre piliers :

- **AI Value** : prioriser les usages et objectiver le ROI.
- **AI Enablers** : poser les fondations technologiques.
- **AI Workforce** : accompagner la montée en compétence et l'évolution des operating models.
- **AI Trust** : intégrer gouvernance, sécurité et conformité dès l'amont.

Nous nous appuyons sur nos 1000 professionnels de la Tech et de l'IA en France (33000 dans le monde), nos Alliances technologiques, ainsi que sur nos spécialistes des fonctions métiers et transverses qui, depuis longtemps, accompagnent les Grands groupes et les ETI dans leurs transformations. Leur connaissance fine des processus et des enjeux des organisations permet d'aborder la question de l'adoption de l'IA en tenant compte des réalités opérationnelles, sectorielles, et réglementaires des entreprises.

### Des solutions concrètes pour accélérer l'adoption

L'étude révèle une difficulté majeure : identifier les outils capables de soutenir concrètement l'adoption.

Pour faire le lien entre besoins métiers, usages IA pertinents et solutions réellement activables dans les environnements existants, nous avons développé un réseau structuré d'alliances avec les principaux éditeurs technologiques du marché. Les agents IA, véritables coéquipiers numériques, s'intègrent eux aussi désormais dans les logiciels d'entreprise.

Dans le cadre d'un plan d'investissement mondial de 5 milliards de dollars dans l'IA, nous avons également développé notre plateforme agentique mondiale unifiée et sécurisée : KPMG Workbench. Elle permet d'héberger des outils de confiance et d'orchestrer des interactions interopérables entre agents pour produire des résultats mesurables.

### L'expérience du « client zéro »

Nous avons éprouvé ces enjeux de l'intérieur. En France, l'IA constitue d'ailleurs notre premier volet d'investissement cette année avec pour priorités l'adoption et la prise en main de l'IA par les collaborateurs, la transformation de nos métiers et le développement d'outils à destination de nos équipes et en réponse aux préoccupations de nos clients.

En audit, Clara AI analyse des volumes massifs de données et détecte les anomalies. En fiscalité et pour les équipes juridiques, Digital Gateway centralise et automatise la gestion internationale. Des usages pragmatiques, testés dans des environnements exigeants.

Cette expérience renforce notre capacité à accompagner des transformations ambitieuses, même face aux défis d'industrialisation et de conduite du changement.

### Par où commencer ?

Nous pouvons organiser :

- Pour un démarrage en douceur, des sessions interactives d'acculturation par nos équipes Innovation. Par des démonstrations pratiques sur mesure, elles démystifient l'IA, présentent des cas concrets et expliquent les bénéfices pour l'entreprise.
- Des retours d'expérience anonymisés de missions ayant permis de lever les freins identifiés par les fonctions dans l'étude.
- Des restitutions privées de l'étude pour une vue granulaire des résultats et découvrir les réponses non présentées ici (aucun nom et société de répondant ne pourra être dévoilé).





# Les EnthousIAstes : Faites de l'IA un levier de leadership

## Éclairer : Donner une direction claire à l'IA

L'IA n'est plus une option, c'est un sujet de gouvernance. Elle transforme en profondeur les fonctions Finance, Marketing, RH, IT, Achats ou Relation Client. **Les EnthousIAstes fédèrent un collectif unique de décideurs** C-level pour décrypter ces mutations et en faire un avantage stratégique. Think Tanks, dîners et études de référence nourrissent une réflexion concrète, croisée et exigeante. Ici, les pairs confrontent leurs réalités, partagent leurs arbitrages et construisent des visions actionnables. Vous entrez dans un écosystème qui éclaire les décisions et accélère la création de valeur.

## Activer : Passer du discours aux usages

L'IA prend sens lorsqu'elle se teste. **Nos ateliers immersifs, formats "avant-garde" et expériences Plug & Play** mettent les solutions entre les mains des équipes. Cas d'usage, démonstrations, échanges sans filtre avec des éditeurs et des décideurs : tout est conçu pour dépasser la fascination technologique et enclencher l'action. Les EnthousIAstes transforment l'expérimentation en moteur de transformation opérationnelle, au plus près des enjeux métiers.

## Élever : Construire des organisations IA-read

Former, c'est préparer durablement. **Nos parcours IA, conférences et restitutions d'études** accompagnent dirigeants et équipes dans la montée en maturité. Approches top-down et bottom-up, regards sectoriels et transverses : nous aidons à intégrer l'IA dans la chaîne de valeur, avec lucidité, responsabilité et ambition. La connaissance devient un outil de leadership et d'alignement collectif.

Rejoindre Les EnthousIAstes, c'est s'inscrire dans un mouvement qui relie vision, action et apprentissage. **Suivez-nous sur LinkedIn, participez à nos événements, formez vos équipes, sponsorisez les temps forts de l'IA en entreprise.**

Rejoignez la communauté sur LinkedIn !



# Remerciements

## Les contributeurs KPMG en France



**Aïman Hammoud**  
Assistant Manager Operations  
& Performance Strategy



**Alicia Jeangirard**  
Consultante Digital, Customer  
Experience & Marketing  
Strategy



**Amel Seghier**  
Consultante Senior  
Transformation RH



**Charlie Grausem**  
Cheffe de Projet Marketing &  
Communication IA



**Clotilde Rodier**  
Consultante Senior Data  
& AI



**Colin Heridel**  
Consultant Senior  
Innovation



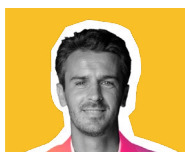
**Elliott Rousseau**  
Manager EPM Consulting



**Elodie Lépine**  
Assistant Manager  
Marketing



**Gregory Sahun**  
Directeur Operations &  
Performance Strategy



**Jérémy Fages**  
Directeur AI Program



**Léa Quiboeuf**  
Coach en transformation et  
Responsable Inclusion, Diversité  
& Équité (IDE)



**Louis Roussel**  
Consultant Data & AI



**Mehdi Harastani**  
Assistant Manager HR  
Transformation & AI



**Mohamed Omar Ait Mough**  
Consultant Tech, Strategy  
& Transformation



**Iris Lestchert**  
EMEA Insights Center Lead  
Sales Enablement Director



**Océane Bedin**  
Graduate Program



**Phimpha Aphayavong**  
Consultante Senior Data  
& AI



**Catherine Deininger**  
Assistante Direction  
Business Consulting



**Romain Farré**  
Manager Conseil, AI  
Program Project Manager



**Thomas Jeannin**  
Senior Manager Governance,  
Risk, and Compliance



**Maxime Suzan**  
Senior Manager GRC,  
Data & AI



**Riheb Bouaziz**  
Manager Tech, Strategy &  
Transformation



**Clémentine Muller**  
Assistante Manager Digital  
Customer



**Marie Bréavoine**  
Directrice Operations &  
Performance Strategy

Nous adressons nos remerciements les plus sincères aux équipes de KPMG en France pour leur engagement constant tout au long de cette seconde édition. De la conception à l'analyse, jusqu'à la restitution des résultats, leur mobilisation a été déterminante pour garantir la rigueur, la profondeur et la portée de l'étude.

## Notre Marraine EnthousIAste

Un grand merci à notre marraine EnthousIAste, **Anaïs Voy-Gillis**, pour son regard éclairé, son soutien fidèle et son rôle moteur auprès de la communauté. Sa présence a donné à cette édition une résonance particulière.



## Les comités d'experts

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des membres des comités d'experts. Leur disponibilité, la qualité de leurs contributions et la diversité de leurs points de vue ont largement contribué à enrichir cette seconde édition et à en renforcer la crédibilité.

## Les répondants

Enfin, **356 mercis** aux décideurs qui ont accepté de partager leur expérience et leurs convictions en répondant à notre questionnaire. Leur participation a permis de constituer un socle d'analyses robuste et représentatif, au cœur des enseignements présentés.

## Nos soutiens



## Nos partenaires



Brandwatch



Craft.AI

cegid

GENESYS™



odity

Talentia  
FINANCE & HR SOLUTIONS

## Contacts



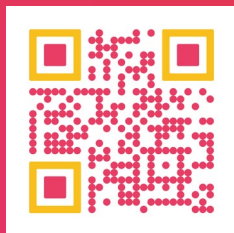
[etienne@lesenthousiastes.ai](mailto:etienne@lesenthousiastes.ai)



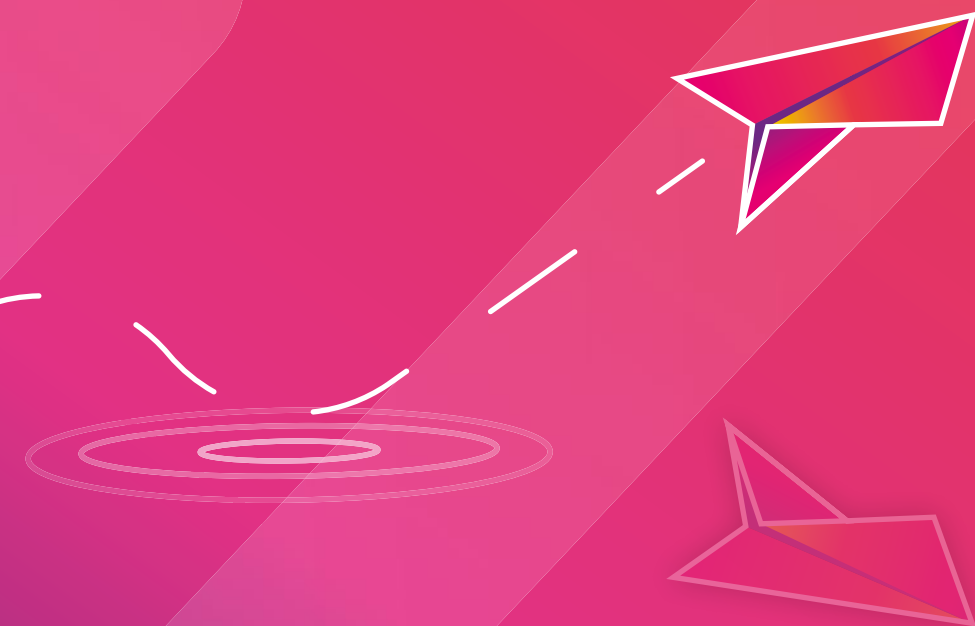
[julien@lesenthousiastes.ai](mailto:julien@lesenthousiastes.ai)



[sdenoual@kpmg.fr](mailto:sdenoual@kpmg.fr)



Partagez  
l'étude !



  
les enthousIAstes

  
**KPMG**