SPOTLAB RESEARCH / ANALYSE P17

# IA en entreprise 2026 : pourquoi l'adoption ne suffit pas à créer de la valeur

Pourquoi les gains individuels de l'IA ne deviennent-ils pas automatiquement des résultats pour l'entreprise ? Cinq décisions pour passer de l'adoption à la valeur durable.

**Analyse / P17**

Novembre 2026

Sources vérifiées le 2 novembre 2026

ANALYSE P17

# Sommaire


| | | |
|---|---|---|
| 01 | Trois enseignements à retenir | 3 |
| 02 | Ce que révèlent les chiffres — sans les confondre | 4 |
| 03 | Cinq décisions pour transformer l'usage en capacité | 6 |
| 04 | Exemple : un cabinet de conseil peut-il réellement produire mieux avec l'IA ? | 7 |
| 05 | Ce qu'un comité de direction doit mesurer | 8 |
| 06 | La prochaine décision n'est pas d'acheter plus d'IA | 8 |
| 07 | Méthode et sources | 10 |


**FICHE DE L'ANALYSE**

RÉFÉRENCE
P17

TYPE
Analyse documentaire

COLLECTION
Adoption & transformation

SOURCES VÉRIFIÉES
2 novembre 2026

PUBLICATIONS LIÉES
P05 · P18 · I0-03


EN BREF

Ce que révèlent les grandes études — et cinq décisions pour transformer les gains individuels en performance collective. Cette analyse confronte les enquêtes publiées par Stanford, McKinsey, Microsoft et l'OCDE. Elle propose ensuite un cadre pratique en cinq décisions pour aider les dirigeants à évaluer les usages, organiser le travail et capitaliser les connaissances produites.


> *L'adoption d'un outil, le gain de temps individuel et la création de valeur économique ne sont pas la même chose. Ils doivent être mesurés séparément.*
>
> CE QU'IL FAUT RETENIR

INTRODUCTION

L'IA est désormais présente dans une large majorité des organisations enquêtées. Mais son utilisation ne se traduit pas automatiquement en résultats économiques. Dans son enquête 2026, McKinsey rapporte que 80 % des répondants déclarent un gain de productivité individuelle, tandis que 37 % attribuent à l'usage de l'IA au moins un certain effet sur l'EBIT de leur organisation. Ces indicateurs ne mesurent pas le même phénomène et ne peuvent pas être soustraits. Ils invitent toutefois à poser une question essentielle : comment transformer les progrès individuels en valeur durable pour l'entreprise ? [2]

## 01 Trois enseignements à retenir

### 1 L'adoption ne prouve pas la transformation.

Le Stanford AI Index 2026 rapporte que 88 % des organisations de l'enquête de référence utilisaient l'IA en 2025. McKinsey indique que 44 % de ses répondants déclarent une mise à l'échelle dans l'entreprise en 2026. Ces deux mesures reposent sur des périmètres et définitions différents : l'une ne mesure pas la conversion de l'autre [1] [2].

### 2 La performance se mesure sur le travail finalisé.

Un premier jet plus rapide peut entraîner davantage de vérifications, de reprises ou de validations. Il faut donc suivre la qualité du livrable accepté, le coût complet et les résultats du processus, plutôt que le seul temps gagné sur une tâche.

### 3 La valeur durable suppose une organisation qui apprend.

Les études de McKinsey et Microsoft mettent en avant l'importance des workflows, de l'évaluation et de la capacité à diffuser les apprentissages. Ces constats observationnels éclairent une direction stratégique, sans prouver qu'une méthode particulière produit automatiquement la croissance [2] [3].

## 02 Ce que révèlent les chiffres — sans les confondre

**ADOPTION 2025**
**88 %**
Organisations utilisant l'IA, contre 55 % en 2023 [1]

**MISE À L'ÉCHELLE 2026**
**44 %**
Répondants déclarant une IA à l'échelle, contre 38 % un an plus tôt [2]

**PRODUCTIVITÉ 2026**
**80 %**
Répondants déclarant un gain de productivité personnelle [2]

**EBIT 2026**
**37 %**
Répondants attribuant à l'IA au moins un certain effet sur l'EBIT [2]

| Indicateur publié | Résultat | Ce qu'il mesure réellement |
|---|---|---|
| **Adoption organisationnelle de l'IA (2025)** | 88 % | Organisations enquêtées déclarant utiliser l'IA ; Stanford reprend notamment des données McKinsey antérieures. |
| **Déploiement de l'IA à l'échelle (2026)** | 44 % | Répondants McKinsey déclarant une mise à l'échelle ; 38 % dans l'édition précédente. |
| **Amélioration de productivité individuelle (2026)** | 80 % | Répondants McKinsey déclarant un bénéfice personnel au travail. |
| **Effet sur l'EBIT attribué à l'IA (2026)** | 37 % | Répondants McKinsey attribuant à l'usage de l'IA au moins un certain effet sur l'EBIT. |

Sources : Stanford AI Index 2026 et McKinsey, State of AI 2026. Les populations, années et questions diffèrent ; ce tableau n'est ni un entonnoir de conversion ni une mesure de retour sur investissement.

McKinsey indique également que les AI high performers, définis selon un impact financier auto-attribué et jugé significatif, représentent environ 6 % de ses répondants. Cette catégorie ne constitue pas un audit indépendant de la rentabilité des entreprises. Ses membres rapportent davantage de refonte des processus, de mesure et d'ambitions associant efficacité, innovation et croissance. Ces pratiques sont associées à la performance déclarée ; la causalité n'est pas démontrée par cette enquête [2].

> **LES « AI HIGH PERFORMERS » EN DÉTAIL**
>
> Environ 6 % des répondants, comme en 2025 : au moins 5 % de l'EBIT attribués à l'IA et une valeur jugée « significative ». Près des trois quarts déclarent une refonte en profondeur des workflows, contre environ un quart des autres répondants ; ils sont deux fois plus nombreux à disposer de processus définis pour mesurer l'impact de leurs initiatives [2].

La situation varie aussi selon la taille des organisations. L'OCDE relève des difficultés persistantes de compétences, de disponibilité et de maintenance dans un échantillon non représentatif de plus de 2 000 PME de 12 pays. Ces constats appellent des trajectoires adaptées, et non un modèle universel de maturité [4].

02 / COMPRENDRE LA PORTÉE RÉELLE DE CHAQUE ÉTUDE

STANFORD

### La diffusion des usages

Le chapitre Economy de l'AI Index 2026 compile des travaux économiques et des résultats d'enquêtes. Les 88 % d'adoption en 2025, contre 55 % en 2023, reprennent notamment des données recueillies par McKinsey : ils renseignent sur la diffusion de l'IA, pas sur une rentabilité constatée. Les traiter comme une preuve indépendante de McKinsey surévaluerait la robustesse de la conclusion [1].

MCKINSEY

### Les déclarations des décideurs

« The State of AI in 2026: On the Road to ROI », publiée le 25 août 2026 : 1 719 répondants dans 97 pays, interrogés du 4 mai au 8 juin 2026, sur l'usage de l'IA, son déploiement, les agents et l'attribution perçue des gains. Ni audit financier externe ni expérience contrôlée ; les éditions successives ont des échantillons différents [2].

MICROSOFT

### Capacités individuelles et environnement

Le Work Trend Index du 5 mai 2026 combine une enquête auprès de 20 000 travailleurs utilisant l'IA dans dix marchés et des signaux d'usage Microsoft 365. Il ne représente pas les non-utilisateurs. Ses profils « Frontier » (19 %) et « Blocked Agency » (10 %) reposent sur 16 971 répondants aux données complètes. Ses notions de Learning System et d'Owned Intelligence placent la capitalisation de l'expérience au cœur de la transformation ; elles ne sont pas des inventions de Spotwork.AI [3].

OCDE

### L'écart de moyens dans les PME

« Empowering SMEs in the Age of AI » (enquête D4SME 2026) : plus de 2 000 PME de 12 pays, échantillon non représentatif. Recours important aux outils disponibles sur le marché, intégration stratégique et sécurisée encore inégale. Compétences, temps et maintenance se lisent dans ce périmètre, pas comme un classement mondial [4].

NIST

### Un cadre de risques, pas une étude d'adoption

Le profil IA générative (AI 600-1, juillet 2024) guide la conception des contrôles, la traçabilité et la gestion des incidents, sans prouver que ces pratiques garantissent une création de valeur financière. Le tenir à part des quatre ensembles de données empiriques évite un faux effet de consensus [5].

> *« Institutional know-how that compounds over time, is unique to the firm, and is hard to replicate. »*
>
> DÉFINITION DE L'OWNED INTELLIGENCE — MICROSOFT, WORK TREND INDEX 2026 [3]

## 03 Cinq décisions pour transformer l'usage en capacité

À partir de cette lecture croisée, Spotwork.AI propose un cadre de pilotage en cinq décisions. Il s'agit d'une méthode de travail à tester, et non d'un indice scientifiquement validé ou d'un résultat expérimental propriétaire.

| Décision | Question pour le dirigeant | Preuve attendue avant extension |
|---|---|---|
| **1. Cibler la valeur** | Quel travail ou résultat doit réellement s'améliorer ? | Cas précis, indicateur métier, point de départ mesuré. |
| **2. Mobiliser le meilleur de l'IA** | Quelle configuration répond au besoin, au bon coût et au bon niveau de risque ? | Tests représentatifs et comparaison de solutions. |
| **3. Fiabiliser** | Comment détecter les erreurs et garder la maîtrise des résultats ? | Critères d'acceptation, provenance, contrôles et responsable humain. |
| **4. Transformer le processus** | Quels rôles, validations et étapes changent ? | Parcours complet documenté, limites de délégation, coût total. |
| **5. Capitaliser** | Qu'allons-nous conserver et réutiliser lors des travaux suivants ? | Versions approuvées, méthodes, sources et apprentissages gouvernés. |

Cette séquence relie deux exigences : choisir et évaluer les capacités disponibles, puis organiser, fiabiliser et réutiliser ce qui fonctionne dans le contexte propre à l'entreprise.

Microsoft emploie lui aussi le terme Owned Intelligence pour désigner un savoir-faire institutionnel qui se renforce avec l'expérience. Nous ne revendiquons pas l'exclusivité de cette idée : l'apport proposé ici réside dans la chaîne opérationnelle de décisions et de preuves qui permet de la mettre à l'épreuve [3].

Les décisions 1 à 3 éprouvent la valeur et la fiabilité d'un usage ; les décisions 4 et 5 transforment un gain individuel en capacité collective. **Sans la cinquième, chaque projet repart de zéro.**

# 04 Exemple : un cabinet de conseil peut-il réellement produire mieux avec l'IA ?

SCÉNARIO ILLUSTRATIF Scénario illustratif, non résultat client. Un cabinet utilise un assistant IA pour préparer des benchmarks et des présentations. Les premiers jets sont plus rapides, mais les consultants passent encore du temps à contrôler les sources et à corriger les analyses.

Pour décider d'étendre l'usage, le cabinet sélectionne un type de livrable récurrent et constitue un lot de dossiers comparables. Il mesure le délai jusqu'à la livraison approuvée, le nombre de reprises, les erreurs critiques et le coût total, y compris la revue humaine.

Trois décisions sont possibles :

**ÉTENDRE**

Étendre lorsque le niveau de qualité est maintenu ou amélioré, les risques maîtrisés et le coût complet avantageux sur plusieurs cas représentatifs.

**RENFORCER**

Renforcer le dispositif lorsque la valeur potentielle existe, mais que des lacunes de sources, de contexte ou de contrôles restent corrigeables.

**SUSPENDRE**

Suspendre ou recentrer si des erreurs critiques persistent, si les droits sur les données ne sont pas assurés ou si le coût total dépasse durablement le processus de référence.

Le gain n'est donc pas le nombre de slides générées. Il est la capacité à livrer un travail accepté, puis à réutiliser en confiance les méthodes et connaissances validées.

**SECOND SCÉNARIO : UNE DIRECTION DES RISQUES**

Scénario hypothétique, non référence client. Une direction des risques demande à l'IA une synthèse de contrôles à partir de politiques internes. Un résultat fluide peut pourtant utiliser une politique abrogée, ignorer une pièce justificative ou confondre une absence de preuve avec une non-conformité. Les critères bloquants portent donc sur la version des règles, l'exactitude des citations, la couverture des contrôles et la séparation entre erreurs techniques et résultats métier. Le gain utile ne se mesure pas au nombre de contrôles parcourus par minute, mais à la capacité de préparer des résultats exploitables, revus et justifiés ; toute décision formelle de conformité reste prise selon la gouvernance et les habilitations de l'organisation.

## 05 Ce qu'un comité de direction doit mesurer

Quatre éléments suffisent à lancer une évaluation disciplinée : qualité du résultat accepté, coût complet par livrable, délai jusqu'à validation et résultat métier visé. La réutilisation de connaissances peut devenir un cinquième indicateur lorsque l'organisation dispose d'un cadre permettant d'en vérifier le contexte, les droits et la version.

Le point de départ doit être documenté avant l'expérimentation. Sans comparaison à un processus de référence, une impression de rapidité ne démontre ni une économie nette ni une croissance attribuable à l'IA.

> **L'ÉCONOMIE DU RÉSULTAT ACCEPTÉ**
>
> Le coût complet d'un livrable regroupe consommation de modèles, recherche et ingestion de sources, préparation et contrôle du contexte, reprises techniques ou éditoriales, temps de validation humaine et maintenance. Il est rapporté au nombre de livrables effectivement acceptés — cas rejetés et travaux inachevés précisés — et comparé au coût de référence à qualité comparable : la méthode est détaillée dans notre analyse P05. Un ROI financier ne se déduit pas des pourcentages de productivité des enquêtes : il exige un modèle économique propre à l'entreprise, des hypothèses traçables, une période d'observation et, si possible, une comparaison contrefactuelle.

## 06 La prochaine décision n'est pas d'acheter plus d'IA

Il s'agit de sélectionner un travail important, d'en définir les critères de réussite et de vérifier si la combinaison modèles, méthodes, contrôles et connaissances produit une amélioration réelle. Si c'est le cas, l'organisation peut étendre ce dispositif et capitaliser ce qu'elle apprend ; sinon, elle doit le corriger ou l'arrêter.

> *Le court et le long terme relèvent ainsi d'un même mouvement : améliorer la qualité du travail présent tout en renforçant les capacités qui feront la différence dans le temps.*

## 06 / DÉCIDER À PARTIR D'UN PILOTE — UN PROTOCOLE FALSIFIABLE

ÉTAPE 1

### Définir le périmètre

Un flux de travail répétable et une équipe pilote ; sortie attendue, risques critiques, nature des documents et responsables. La même grille de qualité s'applique au travail de référence et au travail assisté par l'IA.

ÉTAPE 2

### Établir la situation de départ

Sur des travaux comparables : délai jusqu'à validation, coût complet (personnes, outils, reprises), taux de résultats acceptés et défauts critiques, avec des cas difficiles dans l'échantillon.

ÉTAPE 3

### Évaluer une ou plusieurs configurations

Tester un modèle ou une orchestration avec un nombre borné de répétitions ; consigner version du modèle, sources, contexte, paramètres et motifs d'échec. Une production isolée convaincante ne suffit pas.

ÉTAPE 4

### Faire arbitrer la qualité par des humains compétents

Distinguer contrôles automatiques et jugement professionnel : une hallucination critique, une atteinte aux droits ou une omission réglementaire peut rejeter un résultat même bien rédigé.

ÉTAPE 5

### Prendre une décision gouvernée

Étendre si les résultats sont stables et les contrôles suffisants ; renforcer si des lacunes réparables subsistent ; suspendre si la confidentialité ou la sûreté ne sont pas maîtrisées. L'absence de bénéfice net mesurable peut aussi justifier un recentrage.

GO — EXTENSION | CORRECTION PUIS RETEST | NO-GO — SUSPENSION

### Un calendrier indicatif sur 90 jours

| Période | Travail demandé | Preuve de sortie |
|---|---|---|
| **Jours 1 à 30** | Sélectionner les cas, établir les références, définir critères d'acceptation et rôles | Jeu de tests, coûts de référence, responsables identifiés |
| **Jours 31 à 60** | Comparer les configurations sur des cas réels autorisés ; enregistrer erreurs et coûts | Résultats évalués, incertitudes, contrôles de sécurité et de qualité |
| **Jours 61 à 90** | Décider d'étendre, renforcer ou suspendre ; documenter les apprentissages réutilisables | Arbitrage motivé, plan de correction ou d'extension, référentiel validé |

Cadence d'exemple, ni délai de retour sur investissement garanti ni prescription applicable à tous les secteurs.

# 07 Méthode et sources

Cette publication est une revue documentaire de quatre ensembles de travaux et enquêtes, complétée par le profil NIST de gestion des risques de l'IA générative. Elle ne présente ni une nouvelle enquête, ni un benchmark de modèles, ni un retour sur investissement audité. Les chiffres issus des travaux cités sont déclaratifs et non directement comparables. Stanford réutilise notamment des résultats de McKinsey antérieurs ; il ne s'agit pas d'une confirmation indépendante.

Le cadre des cinq décisions constitue une proposition professionnelle à tester, fondée sur une lecture critique de l'état de l'art et des principes de gouvernance connus. Il ne calcule pas le ROI d'un client et ne démontre aucune supériorité technique de Spotwork.AI.

[1] Stanford HAI — AI Index Report 2026, Economy.
hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report/economy

[2] McKinsey — The State of AI in 2026: On the Road to ROI (25 août 2026).
mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai

[3] Microsoft — 2026 Work Trend Index: Agents, human agency, and the opportunity for every organization (5 mai 2026).
microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/agents-human-agency-and-the-opportunity-for-every-organization

[4] OCDE — Empowering SMEs in the Age of AI (avril 2026).
oecd.org/en/publications/empowering-smes-in-the-age-of-ai_bf5a9816-en.html

[5] NIST — AI Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile, AI 600-1 (26 juillet 2024).
nist.gov/publications/artificial-intelligence-risk-management-framework-generative-artificial-intelligence

## Pour aller plus loin

P05
Mesurer le coût complet par livrable accepté

P18
Convertir la productivité en croissance : réinvestir, capitaliser, commercialiser

I0-03
Capitaliser les connaissances d'entreprise avec l'IA

Spotwork.AI

L'IA professionnelle de confiance

*Mieux travailler aujourd'hui,*
*construire votre intelligence de demain.*

SPOTLAB RESEARCH · ANALYSE P17

# IA en entreprise 2026 : pourquoi l'adoption ne suffit pas à créer de la valeur

Cinq décisions pour passer de l'adoption à la valeur durable



© 2026 SPOTWORK.AI