Spotwork.AI | Spotlab · Research & Insights

Collection
ÉCONOMIE & IMPACT

SPOTLAB / ANALYSE P18

De la productivité à la croissance : les cinq décisions pour créer de la valeur durable avec l'IA

Comment convertir un gain individuel en capacité collective et tester un véritable relais de croissance ? Un cadre de décision fondé sur des preuves.

Analyse / P18

Novembre 2026

Sources consultées au 2 novembre 2026

Use the best of AI.
Build your own intelligence.

ANALYSE P18

Sommaire

01	Trois enseignements pour la direction générale	3
02	Les études montrent un potentiel, pas une croissance automatique	4
03	Le pont de valeur : cinq décisions d'investissement	5
04	Exemple : un cabinet de conseil qui produit des analyses de marché	6
05	Un protocole de décision en 90 jours	7
06	Le rôle des connaissances propres à l'entreprise	9
07	Ce que l'étude ne permet pas de conclure	9
08	La décision à prendre	10
09	Sources et méthode	11

FICHE DE L'ANALYSE

ÉDITEUR
Spotwork.AI — Spotlab, Research & Insights

RÉFÉRENCE
P18

TYPE
Analyse documentaire

COLLECTION
Économie & impact

SOURCES CONSULTÉES
2 novembre 2026

PUBLICATIONS LIÉES
P05 · P17 · I0-03

EN BREF

Le temps gagné grâce à l'IA n'est ni du résultat financier automatiquement acquis ni une nouvelle capacité stratégique. Pour transformer un bénéfice individuel en avantage d'entreprise, il faut décider où réinvestir les ressources libérées, quels savoir-faire capitaliser, quelles offres tester et comment attribuer les résultats. Cette analyse propose un cadre d'investissement en cinq décisions, distinct de notre étude P17 sur l'adoption et la création de valeur.

> *Un gain de temps ne devient de la valeur que s'il est économisé, réalloué ou transformé en capacité utile.*
>
> CE QU'IL FAUT RETENIR

01 Trois enseignements pour la direction générale

1

Le gain de productivité ne vaut que par son usage.

Réduire une tâche de vingt minutes n'améliore pas nécessairement les coûts, la marge ou le chiffre d'affaires. Le temps disponible doit être économisé effectivement, réalloué ou converti en un résultat observable.

2

La transformation est organisationnelle avant d'être technologique.

La qualité de l'encadrement, la formation, les processus et les connaissances partagées déterminent si un outil individuel devient une capacité collective.

3

La croissance exige un marché, pas seulement un modèle performant.

Une nouvelle offre suppose un besoin client, une proposition de valeur testée, une distribution, un modèle économique et des preuves d'adoption.

CE QUE PROPOSE CETTE ANALYSE

Une méthode d'allocation et de vérification de la valeur, articulant gains, capitalisation et commercialisation. **Chaque étape exige sa propre preuve** : un gain de temps ne prouve pas une économie, une économie ne prouve pas une croissance, et une idée ne constitue pas une vente.

02 Les études montrent un potentiel, pas une croissance automatique

La recherche empirique permet de distinguer plusieurs niveaux de preuve. Dans une étude publiée en 2025 dans le Quarterly Journal of Economics, Brynjolfsson, Li et Raymond analysent le déploiement d'un assistant auprès de 5 172 agents de support client : le nombre de demandes résolues par heure augmente de 15 % en moyenne. Les effets sont hétérogènes, en particulier entre salariés débutants et expérimentés. Le résultat décrit une situation de travail spécifique, non le rendement universel de l'IA [1].

Une autre expérimentation, menée auprès de 7 137 travailleurs dans 66 entreprises, constate, chez les utilisateurs du dispositif, environ deux heures hebdomadaires de moins consacrées aux e-mails pendant la deuxième moitié de l'essai. Mais elle ne détecte pas de changement global dans la quantité ou la composition des tâches associé à la simple fourniture individuelle de l'outil [2]. La réduction de friction ne suffit donc pas à prouver une réorganisation.

Les enquêtes d'entreprise vont dans le même sens, sans constituer des expériences causales : 80 % des répondants McKinsey 2026 déclarent une amélioration de leur productivité personnelle ; 37 % déclarent une contribution positive de l'IA à l'EBIT de leur organisation. Ces deux proportions ne portent pas sur le même résultat et ne doivent pas être comparées comme un taux de conversion [3]. Stanford reprend notamment les données d'adoption McKinsey dans son AI Index 2026 : il ne s'agit pas de deux enquêtes indépendantes corroborant le même pourcentage [4].

Enfin, une étude économétrique de 2026 sur plus de 12 000 entreprises associe l'adoption de l'IA à un niveau de productivité du travail plus élevé, tout en soulignant les investissements complémentaires dans les logiciels, les données et la formation. Le chiffrage de l'étude appartient à son modèle et à son échantillon ; il ne prédit pas le résultat d'un projet individuel [5].

Source	Nature de la preuve	Résultat principal	Risque de lecture
Brynjolfsson, Li & Raymond (QJE, 2025) [1]	Étude empirique, un métier, une entreprise	+15 % de demandes résolues par heure, 5 172 agents	Forte hétérogénéité selon l'expérience
Dillon et al. (NBER, 2025) [2]	Expérience de terrain, document de travail	≈ 2 h d'e-mails en moins par semaine ; 7 137 personnes, 66 entreprises	Pas d'absence universelle de transformation
McKinsey, State of AI (août 2026) [3]	Enquête déclarative, 1 719 répondants	80 % : productivité personnelle ; 37 % : contribution positive à l'EBIT	Deux concepts distincts, pas un taux de conversion
Stanford HAI, AI Index 2026 [4]	Synthèse secondaire	Reprend notamment des données McKinsey	Pas une confirmation indépendante
Aldasoro et al. (CEPR, 2026) [5]	Étude économétrique, > 12 000 entreprises de l'UE et des États-Unis	+4 % de productivité du travail, sans effet négatif sur l'emploi des entreprises	Effet surtout dans les moyennes et grandes entreprises ; non transposable à un projet

03 Le pont de valeur : cinq décisions d'investissement

La question stratégique n'est pas « combien d'heures l'IA économise-t-elle ? », mais « quel résultat concret l'entreprise obtient-elle de ces heures et de ses apprentissages ? ». Nous proposons cinq décisions, à examiner séparément :

Décision	Question du comité de direction	Preuve attendue
1. Démontrer	Le travail complet est-il réellement meilleur ou moins coûteux ?	Qualité acceptée, temps complet incluant vérification, erreurs et coûts
2. Réinvestir	Que deviennent les ressources effectivement disponibles ?	Capacité redéployée, baisse effective de dépenses ou réduction du délai
3. Capitaliser	Qu'apprend l'organisation que le prochain projet pourra réutiliser ?	Méthodes qualifiées, droits, versions, réutilisation mesurée
4. Commercialiser	Une capacité peut-elle répondre à un besoin client distinct ?	Pilote client, disposition à payer, marge et adoption
5. Arbitrer	Faut-il généraliser, corriger ou arrêter ?	Comparaison avec référence, seuils de risque et retour net attribuable

Ces étapes ne constituent pas un entonnoir automatique. Un gain de temps peut être utile sans déboucher sur une offre. Une innovation peut émerger d'une amélioration qualitative plutôt que d'économies d'heures. La grille aide à rendre explicites les choix et les preuves qui leur correspondent.

Quatre mécanismes de valeur à tester séparément

A1 · PRODUCTIVITÉ

Le système réduit les ressources utilisées pour un travail accepté, à qualité et risque constants ou meilleurs. Un coût unitaire inférieur est un progrès opérationnel, mais ne diminue les dépenses réelles que si une ressource est effectivement évitée ou redéployée dans un usage valorisé.

A2 · QUALITÉ

Un travail mieux structuré ou mieux sourcé réduit les erreurs ou améliore la décision. Ne pas confondre satisfaction subjective et effet causal sur les pertes évitées ou la fidélisation. Les incidents critiques sont des contraintes de déploiement, non compensables par une moyenne.

A3 · CAPITAL ORGANISATIONNEL

L'entreprise capte des méthodes, contrôles, connaissances et règles de décision validés, réutilisés avec le bon périmètre de droits et une fraîcheur vérifiable. Le nombre de fichiers indexés n'est pas un indicateur de valeur en soi.

A4 · CROISSANCE ET INNOVATION

Une nouvelle capacité se traduit en service adopté, prix accepté et marge additionnelle. Évaluer séparément construction de l'offre, acquisition, mise en œuvre, conformité et support. Un prototype ne constitue pas une vente.

04 Exemple : un cabinet de conseil qui produit des analyses de marché

SIMULATION ILLUSTRATIVE Simulation illustrative, sans données client et sans résultats de tests réels. Un cabinet produit 400 notes par an. Un pilote estime que l'IA raccourcit la préparation de 3 heures par note, mais ajoute 30 minutes de vérification. Le gain net théorique est donc de 1 000 heures par an : (3 h − 0,5 h) × 400.

1 200 h de préparation en moins (3 h × 400 notes)	−	**200 h** de vérification ajoutée (0,5 h × 400 notes)	=	**1 000 h** de capacité potentiellement libérée — pas un flux financier

Ce chiffre représente une capacité potentiellement libérée, et non 1 000 heures de réduction de coûts ou du chiffre d'affaires. Si les équipes restent en poste et ne gagnent aucune mission supplémentaire, il n'existe pas automatiquement de flux financier additionnel.

Trois décisions sont envisageables : réduire un coût externe effectivement évitable ; réaffecter une partie de la capacité au contrôle qualité et au développement commercial ; tester une nouvelle offre de veille sectorielle. Dans les trois cas, le comité doit vérifier l'utilisation réelle des heures, la qualité des livrables, les coûts de l'IA et les résultats propres à chaque choix. Il ne doit surtout pas compter deux fois la même capacité dans les économies et le chiffre d'affaires.

ÉCONOMISER

Réduire un coût externe effectivement évitable.

RÉALLOUER

Réaffecter la capacité au contrôle qualité et au développement commercial.

COMMERCIALISER

Tester une nouvelle offre de veille sectorielle.

La véritable transformation intervient si le cabinet peut ensuite réutiliser des méthodes approuvées, des connaissances sectorielles à jour et des critères de qualité. Le savoir-faire accumulé devient alors plus précieux que la somme des documents générés. Cette hypothèse doit, elle aussi, être démontrée par une meilleure efficacité ou qualité sur les missions suivantes.

Les mêmes 1 000 heures ne peuvent pas être valorisées trois fois

Le gain net théorique de 1 000 heures n'est pas à la fois : (a) une économie de 1 000 heures facturables, (b) un chiffre d'affaires supplémentaire sur les mêmes heures réaffectées, et (c) un investissement immatériel valorisé une troisième fois. L'entreprise peut comparer les scénarios, mais doit expliciter les ressources utilisées par chacun et les coûts d'opportunité.

04 / ÉVITER LE DOUBLE COMPTAGE — SUITE

FORMULE DE LECTURE — NON COMPTABLE, À AJUSTER

Valeur incrémentale attribuable (en euros, sur une même période) = dépenses effectivement évitées + marge incrémentale observée + pertes évitées vérifiables − coûts supplémentaires complets

Ne pas additionner des estimations dont la base physique est identique. Ne pas présenter une fourchette subjective de qualité comme un gain d'EBIT mesuré. Chaque terme s'exprime en euros sur la même période : un coût par livrable accepté (méthode de l'analyse « Combien coûte réellement l'IA générative en entreprise ? Du token au livrable accepté ») est multiplié par le volume concerné avant d'être soustrait. La marge incrémentale retenue exclut les coûts déjà déduits ailleurs, afin qu'aucune dépense ne soit comptée deux fois.

LA VALEUR D'OPTION

La capitalisation peut aussi avoir une valeur d'option : capacité future d'entrer sur un marché, d'accélérer un projet ou de réduire une dépendance. Cette valeur potentielle doit être suivie comme hypothèse stratégique, et non inscrite dans les résultats réalisés sans méthode robuste.

05 Un protocole de décision en 90 jours

JOURS 1 À 15

Cadrer

Choisir un processus assez fréquent pour mesurer un résultat, fixer une situation de référence et un groupe ou des cas comparables. Documenter temps complet, qualité, reprises, risques et coûts.

JOURS 16 À 45

Tester le travail terminé

Mesurer des livrables acceptés et non des brouillons générés. Inclure contrôle humain, erreurs, latence, coût d'intégration et incidents. Conserver les conditions d'essai.

JOURS 46 À 70

Tester la conversion

Documenter ce qui est réellement fait de la capacité libérée et tester la réutilisation des connaissances approuvées. Si une nouvelle offre est envisagée, obtenir des retours de prospects ou un pilote payant, sans annoncer de croissance avant observation.

JOURS 71 À 90

Arbitrer

Comparer au scénario de référence, estimer la valeur nette sans double comptage et décider : extension contrôlée, correction et nouveau test, ou arrêt. Prévoir une vérification ultérieure de la stabilité.

GO — EXTENSION CONTRÔLÉE | CORRECTION PUIS RETEST | NO-GO — ARRÊT

05 / MESURER LE RÉSULTAT

Tableau de bord minimal

Nature du résultat	Indicateur	Erreur d'interprétation à éviter
Efficacité	Coût et temps par livrable accepté	Compter uniquement le temps de génération
Qualité	Taux d'acceptation, incidents critiques	Confondre volume et valeur
Capacité collective	Réutilisations validées, mises à jour, droits	Mesurer le nombre de documents stockés
Conversion économique	Coûts réellement évités, marge additionnelle observée	Valoriser deux fois les mêmes heures
Innovation	Pilotes clients, conversion et marge par offre	Assimiler une idée générée à un revenu

Un protocole comparatif reproductible

OBJET ET ÉCHANTILLON

Comparer la rédaction de notes sectorielles avec le même barème métier. Échantillon représentatif et diversifié : secteurs, taille des dossiers, difficulté, sensibilité. Ne pas retenir que les cas favorables ; prévoir un groupe de référence ou une comparaison avant/après documentée.

EXÉCUTION

Contrôler à chaque passage les sources autorisées, le temps des analystes et des réviseurs, la consommation du modèle, la qualité finale, les révisions et les erreurs critiques. Vérifier que les livrables sont exploitables et que le barème n'a pas changé après lecture des résultats.

STABILITÉ

Rejouer les cas variables selon complexité et risque, avec un nombre de répétitions fixé à l'avance. Limiter appels, durée et budget. Une violation de droits ou un incident critique suspend le scénario, même si la moyenne est favorable.

DÉCISION

Généralisation contrôlée si les seuils sont atteints ; correction puis retest si les bénéfices apparaissent sans preuves suffisantes ; arrêt si les risques sont inacceptables ou le coût complet non justifié. Le nombre de cas et les seuils sont fixés par le responsable métier.

06 Le rôle des connaissances propres à l'entreprise

Un modèle externe peut proposer des textes ou des analyses. Il ne connaît pas spontanément les arbitrages, méthodes approuvées, retours d'expérience et exigences internes d'une organisation. Les préserver exige sélection, revue humaine, provenance, contrôle d'accès, versionnement et mécanismes de retrait ou d'actualisation.

Cette logique rejoint la notion d'Owned Intelligence présentée par Microsoft en 2026 [6]. Elle ne doit pas être revendiquée comme un concept exclusif de Spotwork.AI. Notre contribution ici est une méthode d'allocation et de vérification de la valeur, articulant gains, capitalisation et commercialisation — non une preuve de supériorité d'un produit.

> « *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, MAI 2026 [6]

Savoir-faire institutionnel qui s'accumule dans le temps, propre à l'entreprise et difficile à reproduire. Le rapport combine une enquête auprès de 20 000 utilisateurs dans dix pays et des signaux d'usage Microsoft 365 anonymisés.

07 Ce que l'étude ne permet pas de conclure

La grille proposée n'est pas une échelle de maturité scientifiquement validée. Les chiffres de recherche ne prouvent ni la rentabilité de Spotwork.AI ni le résultat d'un cabinet particulier. Les bénéfices déclarés et les effets mesurés expérimentalement ont des statuts distincts. Pour attribuer une croissance à l'IA, il faut une base de comparaison crédible et tenir compte des autres facteurs (marché, recrutement, prix, saisonnalité, qualité commerciale).

MESURE ET ATTRIBUTION

Les résultats peuvent être affectés par l'ancienneté des salariés, la complexité du portefeuille, la saisonnalité, le mix clients, les changements de prix ou les recrutements. Un pilote sérieux utilise des dossiers comparables, fixe les métriques avant l'essai et conserve une période de référence. Si un groupe témoin n'est pas possible, on documente la faiblesse de l'attribution plutôt que d'employer le vocabulaire d'une preuve causale.

08 La décision à prendre

Pour chaque programme IA, le comité de direction devrait exiger une seule carte de valeur traçable : résultat métier visé, métrique de qualité, destination de la capacité libérée, investissement complémentaire, responsable de la décision et preuve de conversion. Si la preuve économique n'existe pas encore, le programme peut rester un pilote utile — mais il ne doit pas être présenté comme un moteur de croissance démontré.

La carte de valeur d'un programme IA

Champ	Attendu	Critère de rejet
Processus et résultat	Travail fini, bénéficiaire, fréquence, valeur potentielle	Usage générique sans client interne ou externe
Point de départ	Qualité, coûts, délais, erreurs, volume sur période comparable	Absence de situation de référence traçable
Configuration IA	Modèle(s), sources, permissions, périmètre, validation	Changements non tracés pendant l'essai
Coût complet	Ingestion, inférence, relecture, intégration, maintenance, sécurité	ROI calculé sur le seul coût des tokens
Conversion de capacité	Économie réellement réalisable ou réallocation suivie	Monétisation automatique des heures gagnées
Apprentissage	Connaissances qualifiées, propriétaires, versions, retrait	Accumulation de sorties sans gouvernance
Croissance	Segmentation, demande client, pilote, prix, marge	Revenu projeté traité comme acquis
Risques et décision	Seuils de qualité, incident bloquant, responsable	Déploiement sans règle d'arrêt

Ce rapport est une synthèse analytique et un cadre de décision proposé, **non un conseil financier, une étude expérimentale de Spotwork.AI ou une garantie de résultats.**

09 Sources et méthode

Cette publication est une analyse documentaire et une proposition méthodologique Spotwork.AI ; elle ne présente aucun benchmark propriétaire. Les données sont rattachées à leurs travaux d'origine.

[1] Brynjolfsson, Li & Raymond (2025), Generative AI at Work, Quarterly Journal of Economics, vol. 140, n° 2.
Étude empirique, support client, 5 172 personnes.
doi.org/10.1093/qje/qjae044

[2] Dillon et al. (2025), Shifting Work Patterns with Generative AI, NBER Working Paper 33795.
Expérience auprès de 7 137 personnes, 66 entreprises ; document de travail.
nber.org/papers/w33795

[3] McKinsey (2026), The state of AI in 2026: On the road to ROI (25 août 2026).
Enquête déclarative, 1 719 répondants ; indicateurs individuels et EBIT distincts.
mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai

[4] Stanford HAI (2026), AI Index — Economy.
Synthèse secondaire, incluant des données McKinsey.
hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report/economy

[5] Aldasoro et al. (2026), AI Adoption, Productivity and Employment: Evidence from European Firms, CEPR DP21082.
Étude économétrique, résultats conditionnés au modèle et à l'échantillon.
cepr.org/publications/dp21082

[6] Microsoft (2026), Work Trend Index — Agents, human agency, and the opportunity for every organization (5 mai 2026).
Enquête et télémétrie Microsoft ; concept d'Owned Intelligence.
microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/agents-human-agency-and-the-opportunity-for-every-organization

[7] OCDE (2026), Empowering SMEs in the Age of AI (avril 2026).
Enquête D4SME auprès d'un échantillon non représentatif de plus de 2 000 PME de 12 pays.
oecd.org/en/publications/empowering-smes-in-the-age-of-ai_bf5a9816-en.html

Pour aller plus loin

P17

IA en entreprise 2026 : pourquoi l'adoption ne suffit pas à créer de la valeur. Cette étude complémentaire compare les grandes enquêtes d'adoption et leurs limites ; P18 porte plus spécifiquement sur le réinvestissement, la capitalisation et les offres.

P05

Combien coûte réellement l'IA générative en entreprise ? Pour mesurer le coût complet par livrable accepté, indicateur d'efficacité du tableau de bord ci-dessus.

Spotwork.AI

L'IA professionnelle de confiance

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

SPOTLAB · RESEARCH & INSIGHTS · ANALYSE P18

De la productivité à la croissance : les cinq décisions pour créer de la valeur durable avec l'IA

Gouverner la conversion de valeur de l'IA

© 2026 SPOTWORK.AI