

# Le vrai chantier IA n'est pas **technologique**. Il est **organisationnel**.

Ce que révèle l'étude Microsoft Work Trend Index 2026 sur le retard français — et ce que les dirigeants de PME et d'ETI doivent comprendre et mettre en place avant d'acheter un outil de plus.

---

Stéphane Olaïzola

Net It Be — Conseiller & accompagner la transition IA

[net-it-be.com](https://net-it-be.com)

# Le constat qui dérange

L'IA n'est plus une question d'outil. Elle est devenue une question d'organisation. Et c'est précisément là que la majorité des entreprises françaises se trompent.

67% / 32%

Les facteurs **organisationnels** (culture, soutien des managers, pratiques RH) pèsent **deux fois plus** sur l'impact réel de l'IA que les facteurs individuels.

*Source : Microsoft Work Trend Index 2026 — analyse de 19 854 répondants sur 29 facteurs.*

***Tant que votre organisation n'est pas redessinée — pratiques managériales, KPI, processus — vous laissez la valeur de l'IA sur la table.***

# La position française : un retard mesuré

*La France n'est pas en retard parce que les Français sont moins compétents. Elle est en retard parce que les organisations françaises ne suivent pas leurs propres salariés.*

Indicateur	France	Global	Écart
utilisateurs d'avant-garde (utilisateurs IA avancés)	8%	16%	-8 pts
Travail nouveau « impossible il y a un an »	49%	58%	-9 pts
Leadership clairement aligné sur l'IA	20%	26%	1 sur 5
Récompense de la réinvention du travail	12%	13%	Faible global

Source : Microsoft Work Trend Index 2026 — Core 10 Market Data.

*Sur 10 marchés étudiés, seules l'Italie (10%) et le Japon (13%) sont au niveau de la France. UK 16%, US 17%, Brésil 27%. La France est en bas de classement.*

# Pourquoi cet écart ?

*Seul*

# 1 sur 5

*dirigeant français communique une vision IA claire à ses équipes.*

## LE MESSAGE À RETENIR

Le retard français est **un retard de leadership et d'organisation**, pas un retard d'usage. Il est rattrapable — mais uniquement si les dirigeants prennent le sujet à bras-le-corps.

# Le Paradoxe de la Transformation

Vos équipes sentent qu'il faut bouger. Vos KPI continuent de récompenser l'ancien monde. Ce n'est pas une incohérence : c'est le piège.

65%

des utilisateurs IA ont peur de prendre du retard s'ils n'adoptent pas l'IA rapidement.

45%

trouvent plus sûr de se concentrer sur leurs objectifs actuels que de réinventer leur travail.

13%

se sentent récompensés pour réinventer leur travail, même sans résultat immédiat.

Le Paradoxe est **un problème de système**, pas de motivation. Tant que vos KPI et le comportement managérial n'ont pas changé, vos salariés feront ce que vos signaux disent : ne rien changer.

# Ce qui distingue les entreprises qui décollent

Comportements observés chez les managers des utilisateurs d'avant-garde (vs autres)

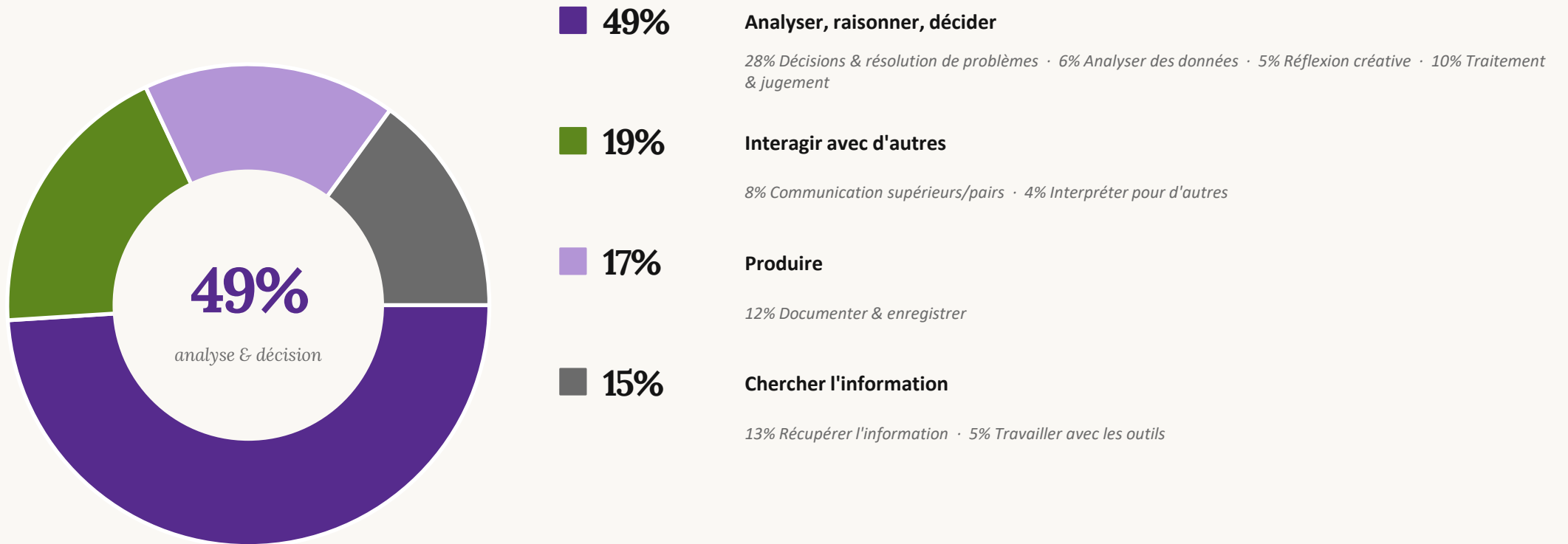
Pratique managériale	Avant-garde	Autres
Le manager utilise ouvertement l'IA	85%	64%
Il fixe des standards de qualité pour le travail assisté par IA	83%	57%
Il crée un espace pour expérimenter	84%	61%
Il encourage la refonte ambitieuse du travail	87%	61%
Le salarié est récompensé pour réinventer (même sans résultat)	26%	11%

Quand les managers utilisent eux-mêmes l'IA en visible : **+17 pts valeur perçue, +22 pts pensée critique, +30 pts confiance dans les agents.**

Source : Microsoft People Science · 1 800 répondants · 2025-2026.

# À quoi sert vraiment l'IA dans le travail réel

Près de la moitié des usages de l'IA au travail servent à analyser, raisonner et décider – pas à rédiger.



Source : **Microsoft Work Trend Index 2026** — télémétrie Copilot, semaine de février 2026. Part de chaque activité dans les usages classifiés (taxonomie O\*NET).

**Lecture pour les dirigeants :** l'IA n'est pas qu'un outil de rédaction. C'est massivement un outil d'analyse et de décision – une zone où le levier business est le plus élevé.

# Quatre façons de travailler avec l'IA

Selon deux axes : votre niveau d'engagement avec la tâche, et le niveau d'engagement de l'agent. La compétence, ce n'est pas savoir prompter — c'est savoir choisir le bon mode.

## AGENT TEAMMATE

<p>HUMAIN DIRIGE</p>	<p><b>DÉLÉGATION</b></p> <p><b><i>Vous fixez la direction, l'agent exécute.</i></b></p> <p>EXEMPLES</p> <p>Transformer des notes en compte-rendu structuré · Sortir un rapport récurrent · Compiler une synthèse documentée</p>	<p><b>COLLABORATION</b></p> <p><b><i>La tâche exige les deux.</i></b></p> <p>EXEMPLES</p> <p>Affiner une proposition par cycles de retours · Construire une analyse où chaque où chaque résultat reformule la question suivante · Rédiger un message où ton message où ton et cadrage demandent du jugement</p>
<p>HUMAIN SUPERVISE</p>	<p><b>DEMANDE</b></p> <p><b><i>Échanges courts pour des questions ponctuelles.</i></b></p> <p>EXEMPLES</p> <p>Vérifier un fait, une date, une définition · Reformuler une phrase · Reformatter un tableau ou convertir des unités</p>	<p><b>EXPLORATION</b></p> <p><b><i>Tester ce que l'IA peut faire.</i></b></p> <p>EXEMPLES</p> <p>Voir si Copilot peut gérer un nouveau workflow avant de s'en remettre à lui · Essayer plusieurs stratégies de prompts · Sonder les limites d'autonomie d'un agent</p>

## AGENT ASSISTANT

**Ce qui distingue les utilisateurs d'avant-garde** : ce n'est pas le mode qu'ils utilisent, c'est de savoir **quel mode la tâche appelle.**

# Les 5 zones de maturité — où se situe votre PME ?

Microsoft a cartographié 16 971 répondants sur 2 axes : capacité individuelle ET capacité organisationnelle.

19%

## AVANT-GARDE

Capacité individuelle ET organisationnelle élevées qui se renforcent mutuellement.

10%

## CAPACITÉ BRIDÉE

Salariés compétents, organisation qui ne suit pas. Très fréquent en France.

5%

## POTENTIEL INEXPLOITÉ

Organisation prête, collaborateurs pas au niveau. ROI décevant.

16%

## À L'ARRÊT

Faible capacité des deux côtés. L'IA est restée au stade des annonces.

50%

## ÉMERGENT — la zone « ventre mou »

La majorité des entreprises. C'est la zone décisive des 18 prochains mois : sans action structurée, vous redescendez vers l'Arrêt. Le statu quo n'existe pas dans cette zone.

Si vous êtes en zone Bridée ou Émergent — **60% des PME** — votre priorité n'est pas un nouvel outil. C'est de réparer le système.

# Les 3 niveaux de refonte à mener

Capter la valeur de l'IA exige une action coordonnée à trois niveaux. Sauter un niveau, c'est garantir l'échec.

## NIVEAU 1 — EMPLOYÉS

### Redéfinir les rôles autour du jugement humain

- **RETIRER** — une tâche que l'IA fait à votre place place
- **RENFORCER** — un domaine où votre jugement est irremplaçable
- **REDIRIGER** — un bloc de temps vers du travail à plus forte valeur

## NIVEAU 2 — MANAGERS

### Redessiner les workflows AVANT d'y mettre l'IA

- **COUPER** — supprimer ce qui n'influence pas le résultat
- **FUSIONNER** — réduire les passages de relais
- **CLARIFIER** — rendre visibles délais et exceptions
- **STANDARDISER** — entrées, sorties, critères de fini

## NIVEAU 3 — DIRECTION

### Construire le système d'apprentissage

- **INFRASTRUCTURE** — données, identité, responsabilités
- **EFFECTIF HYBRIDE** — chaque agent a un nom et un superviseur
- **REFONTE ORG.** — redéploiement des rôles répétitifs
- **BOUCLE D'APPRENTISSAGE** — rituel mensuel, audit trimestriel

# Les questions auxquelles vous devez répondre

Avant de déployer un agent IA, votre comité de direction doit pouvoir répondre clairement à ces questions.

## AVANT DE DÉPLOYER LE PREMIER AGENT

**Vos données sont-elles connectées entre vos systèmes ?**

*5 silos déconnectés = erreurs systématiques.*

**Avez-vous un contrôle d'identité pour les agents ?**

*Identifiés, tracés, limités dans leurs droits.*

**Qui est responsable quand un agent fait une erreur ?**

*Si la réponse est « la DSI », votre gouvernance n'est pas prête.*

## POUR PILOTER LA PERFORMANCE DES AGENTS

**Qui passe en revue la performance de chaque agent ?**

**Qui a l'autorité pour mettre à jour leurs workflows ?**

**Comment un succès local devient-il un standard partagé ?**

*Construire la réponse à ces 3 questions = construire votre Savoir-faire propriétaire : propriétaire : un savoir-faire institutionnel propre, qui se compose dans le temps. le temps.*

**Test de réalité :** posez ces 6 questions à votre comité de direction au prochain CODIR. Si plus de la moitié restent sans réponse claire, vous savez par où commencer.

# Savoir-faire propriétaire — l'unique avantage durable

*Les modèles seront banalisés. Les outils aussi. Reste votre capacité à apprendre de vos propres usages plus vite que les autres.*

## Ce que recouvre le savoir-faire propriétaire :

- La cartographie réelle de vos workflows critiques et où l'IA y crée vraiment de la valeur.
- Les standards de qualité que vous avez établis pour le travail assisté par IA — propres à vos clients, vos contraintes, votre marché.
- Les agents que vous avez configurés, leurs erreurs, leurs garde-fous, leurs cas d'escalade.
- Les rituels d'apprentissage que vous avez codifiés : qui revoit quoi, à quelle fréquence, avec quel pouvoir.
- La culture où les collaborateurs partagent ouvertement réussites, échecs et prompts efficaces.

### L'ERREUR STRATÉGIQUE À ÉVITER

**Ne sous-traitez pas votre intelligence.** Si un prestataire configure vos agents et écrit vos prompts critiques, vous payez pour son apprentissage. Le jour où vous changez de prestataire, vous perdez ce que vous croyiez posséder.

# Microsoft pose le diagnostic. Voici la méthode.

*Le retard français mesuré par l'étude est un retard de méthode, pas de technologie. Trois principes – un préalable, un audit, trois temps – pour transformer le diagnostic en résultat.*

## 01 Boucle fermée

Le préalable. Sans cela, l'IA reste aveugle.

## 02 Audit des process

5 étapes pour rendre l'entreprise lisible.

## 03 Trois temps

Comprendre · Construire · Différencier.

# Le préalable : que l'entreprise puisse être interrogée — et améliorée — par l'IA

*Une IA branchée sur des données fragmentées ne produit rien d'utile. Le vrai préalable n'est pas le choix du modèle, c'est de rendre l'entreprise lisible par elle-même.*

## BOUCLE OUVERTE — le cas habituel

On prend une décision, on la lance, on regarde le résultat des semaines plus tard — tard — souvent quand le mal est fait. L'information est éparpillée : Slack, CRM, têtes des têtes des commerciaux, comptes-rendus jamais relus.

## BOUCLE FERMÉE — l'objectif

Le système observe en continu, compare au process défini, signale les écarts immédiatement. La correction intervient pendant l'action, pas après coup.

## Trois conditions, pas une

### 01 — Process explicites

Écrits, partageables, vérifiables — pas dans la tête du dirigeant.

### 02 — Données reliées

Mails, tickets, devis, échanges client structurés et connectés.

### 03 — Couche d'analyse

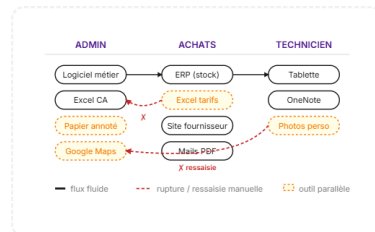
Une IA qui lit l'ensemble et le confronte au process. C'est elle qui ferme la boucle.

# L'audit des process en 5 étapes

Avant de construire quoi que ce soit, je rends visible et exploitable votre process réel – pas la version officielle, celle qui se déroule vraiment chez vous.

01

## Observer



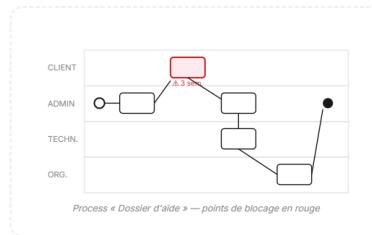
Immersion terrain. Le geste réel des équipes, pas la procédure officielle.

LIVRABLE

Carte des flux réels

02

## Cartographier



Formalisation en schéma de processus lisible par tous.

LIVRABLE

Process map partageable

03

## Inventorier

DONNÉE	LIEU	FIABILITÉ	CONNEXION
Clients	Logiciel métier	●●●●●	●
Tarifs	Excel local	●●●●○	●
Stock	Logiciel métier	●●●●○	●
Géoloc.	Maps (manuel)	●●●●○	●
Aides	Mémoire + dossiers	●●●●○	●

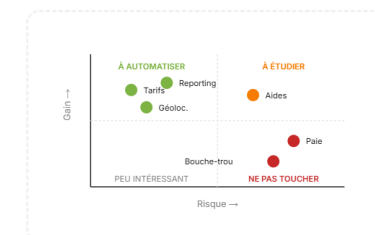
Où vit chaque donnée, sous quelle quelle forme, avec quelle fiabilité. Connecté ou pas.

LIVRABLE

Dictionnaire de données

04

## Trier



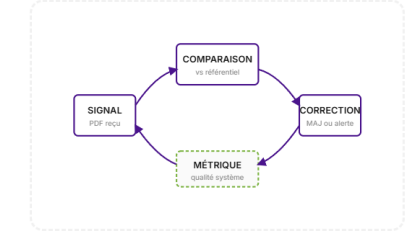
Ce que l'IA peut faire mieux, ce qui doit rester humain, ce qu'on ne ne touche surtout pas.

LIVRABLE

Matrice automatisable

05

## Spécifier



Pour chaque process retenu : signal signal observé, comparaison, correction immédiate.

LIVRABLE

Scénarios de boucle fermée

# Trois temps qui s'enchaînent

*De la cartographie au capital métier qui vous appartient. Un enchaînement où chaque temps valide qu'on peut passer au suivant.*

**01**

4 à 6 semaines

## Comprendre

Cartographie des process, identification des points de friction, des automatisations à fort levier — et surtout des zones où il ne faut pas mettre d'IA.

**LIVRABLE**

*Un cadrage qui dit précisément ce qu'on construit en premier et pourquoi.*

**02**

3 à 6 mois

## Construire

Un agent qui automatise une chaîne de tâches réelle. Briques : extraction structurée, orchestration orchestration d'agents, intégration aux outils existants, existants, supervision humaine systématique.

**LIVRABLE**

*Un agent en production avec les premières mesures de performance.*

**03**

Continu

## Différencier

Une fois le premier agent en production, on construit la base propre à votre métier. C'est elle qui transforme un agent générique en outil unique. unique.

**LIVRABLE**

*Un capital métier qui vous appartient et qui s'enrichit chaque mois.*

# Où en est votre entreprise ?

Dix questions pour situer honnêtement votre organisation. Pas un quizz marketing – un diagnostic. À faire avec votre comité de direction, pas seul.

**Mode d'emploi.** Pour chaque affirmation, notez de 0 à 3 : **0** = pas du tout · **1** = à la marge · **2** = partiellement · **3** = structurellement. Total maximum : 30.

**0 – 10**

**À L'ARRÊT / BRIDÉE**

L'IA n'est pas réellement intégrée. Risque concurrentiel important sur 18 mois.

**11 – 18**

**ÉMERGENT**

Au milieu du gué. Zone décisive : sans action structurée, vous redescendez.

**19 – 25**

**PROCHE AVANT-GARDE**

Bonnes pratiques en place mais pas systématisées. Industrialisez ce qui marche. marche.

**26 – 30**

**AVANT-GARDE**

Position rare en France. Continuez à formaliser votre Savoir-faire propriétaire. propriétaire.

# Plan d'action 90 jours

*Un plan minimaliste, conçu pour produire des résultats visibles en moins de trois mois — et valider que votre organisation tient le rythme avant d'investir.*

JOUR 0 — JOUR 30

## Comprendre

- Auto-diagnostic en CODIR
- Identification de 3 workflows critiques
- 1 atelier cartographie (1/2 journée)
- Communication direction d'une vision IA en une page

JOUR 30 — JOUR 60

## Construire

- Refonte du workflow choisi (Couper/Fusionner/Clarifier/Standardiser)
- Définition règles : qui valide, qui décide, qui escalade
- Identification de l'agent IA pertinent — pas avant
- Adaptation des KPI managériaux

JOUR 60 — JOUR 90

## Différencier

- Rituel mensuel : ce qui a marché, échoué, change
- Documentation des standards de qualité
- Partage transversal : un autre manager reproduit
- Évaluation du rythme — sinon on ralentit

# Productivité aujourd'hui. Différenciation **demain.**

Je travaille seul, délibérément. Après vingt ans dans le digital et trois ans concentré sur l'IA, j'aide les dirigeants de PME et ETI à construire des agents IA qui s'utilisent vraiment — pas des prototypes qui finissent sur l'étagère.

## COMPRENDRE

*4 à 6 semaines*

Cartographie de vos process et identification de ce qu'on construit en premier.

## CONSTRUIRE

*3 à 6 mois*

Un premier agent IA en production avec supervision humaine systématique. Pas un prototype. prototype.

## DIFFÉRENCIER

*En continu*

La base de connaissances métier qui transforme un agent générique en outil unique.