

Question(s)? de management

Publication :

Périodicité : Quadrimestre

Date : N° 60, Septembre 2026

Auteur : Martin Richer

Question posée : Comment l'entreprise s'est-elle acculturée à l'IA et comment passe-t-elle de l'expérimentation à la généralisation ?



Article de revue

De l'expérimentation à la généralisation de l'IA dans l'entreprise

Par [Soufyane Frimousse](#) et [Jean-Marie Peretti](#)

Pages 103 à 172

Économie du numérique

Intelligence artificielle

Économie des industries culturelles

Éthique et économie

Transcription pour une lecture plus ergonomique :

De l'IA qui remplace à l'IA qui renforce le travail

Martin RICHER, président de Management & RSE et coprésident de Metis Europe

L'acculturation passe par une prise de conscience : l'IA n'est pas neutre et son déploiement « par défaut » conduit les entreprises à privilégier l'IA d'effacement, qui vise à supprimer le travail humain par l'automatisation, la dévalorisation de l'expertise transformée en commodité et la fragilisation des trajectoires professionnelles. Mais dans un monde instable, les organisations du travail absorbent ces gains de productivité individuels qui ne se transforment pas en efficacité collective. Résultat : selon le MIT, plus de 80 % des entreprises ont expérimenté des outils d'IA générative, mais moins de 5 % des projets produisent un retour sur investissement.

Ce constat ouvre la voie à une intention alternative, l'IA capacitante : remettre le travail réel au centre, associer les métiers, utiliser l'IA pour augmenter le pouvoir d'agir des opérateurs, leur jugement et l'apprentissage. Il s'agit ici de renforcer le travail humain plutôt que le remplacer.

La généralisation exige alors un pivot stratégique : formuler une doctrine interne, redéfinir les critères d'investissement (compétences, qualité, autonomie plutôt que ROI court terme), mobiliser les ressources du dialogue social, co-concevoir les cas d'usage avec les travailleurs, investir dans la formation et les nouvelles expertises. Elle suppose aussi une gouvernance IA centrée sur le travail. C'est en changeant l'intention, les critères et la gouvernance que l'entreprise passe de tests dispersés (shadow AI, POCs, cas d'usage...) à une transformation stratégique.

Pour aller plus loin : Accédez aux derniers numéros de Question(s) de management [sur le site de CAIRN](#)

