

De l'expérimentation au passage à l'échelle : l'IA face au défi de la collaboration

Fonctions Techniques vs. Business :
deux visions de l'IA dans l'entreprise

231 décideurs français lèvent le voile sur
leur parcours en matière d'IA générative.



Editorial

IA générative : entre promesses et réalités

Deux ans après l'arrivée fracassante de ChatGPT, où en sont les entreprises françaises dans leur adoption de l'IA générative ? Cette étude, menée auprès de 231 décideurs, révèle un paysage contrasté : si près d'une entreprise sur deux s'est lancée dans une stratégie IA ou envisage de le faire, seules 15% ont réussi à déployer des cas d'usage.

Ce qui frappe le plus, c'est l'écart de perception entre les fonctions Techniques et Business. Là où le Business voit parfois de l'IA "en place", les équipes Techniques attendent une intégration plus structurée pour parler véritablement de déploiement. Cette divergence de vision reflète une réalité plus profonde : l'IA générative ne se résume pas à l'adoption d'outils, elle nécessite une transformation organisationnelle complète.

Les entreprises qui réussissent leur passage à l'échelle ont un point commun : elles ont su créer une collaboration tripartite efficace entre direction, équipes Techniques et Business. La majorité des entreprises dotées d'une stratégie tripartite claire franchissent avec succès l'étape du passage à l'échelle. Elles maîtrisent également leur stratégie d'externalisation et investissent massivement dans la montée en compétences de leurs collaborateurs.

Pourtant, même chez ces leaders, un paradoxe demeure : si les gains de productivité sont au rendez-vous (+5-6% constatés), ils ne se traduisent qu'imparfaitement en réduction de coûts ou en croissance du chiffre d'affaires. L'IA générative semble encore chercher son modèle économique.

Par ailleurs, une bataille silencieuse se dessine déjà : celle de la gouvernance du digital. Notre étude révèle que chaque fonction s'attribue une part plus importante de responsabilités que ne lui en reconnaît l'autre, et cette divergence s'accroît quand on projette l'après-déploiement des cas d'usage.

Cette étude nous rappelle une vérité fondamentale : l'innovation technologique ne suffit pas. C'est la capacité à transformer les organisations, à faire collaborer les équipes et à repenser les processus qui déterminera le succès de l'IA en entreprise.



Lise Malbernard,
Directrice Générale, Publicis Sapient France



Xavier Cimino,
Senior Managing Director, Stratégie, Publicis Sapient

Sommaire

Cette étude distingue deux grandes catégories de fonctions : Techniques et Business (plutôt orientées Marketing).

D'un côté, les **fonctions dites Techniques** : CIO, CTO, COO, et Directeurs Développement/Innovation/ Transformation/ R&D.

De l'autre, les **fonctions dites Business** : responsables Marketing/Communication, CEO/Directeurs Généraux/VP, Directeurs Commerciaux/des Ventes et CDO/CDIO.



IA générative : une dynamique en marche

En 2025, **près d'une entreprise française sur deux (48%)** s'est lancée dans un plan de développement IA ou envisage de le faire dans les 12 prochains mois. Toutefois, **seulement 15% ont concrétisé des cas d'usage à l'échelle**. Cette proportion est très disparate selon les fonctions interrogées, les secteurs d'activité et les tailles d'entreprises.

Les équipes Techniques plus modérées que le Business ?

Seules 10% des fonctions Techniques interrogées disent avoir réussi à déployer l'IA contre 21% pour leurs homologues Business, l'écart de perception est fort entre les fonctions. Business et Techniques peuvent avoir une vision différente du niveau de maturité nécessaire pour parler de mise à l'échelle. Le Business peut considérer l'usage d'un outil tel que ChatGPT comme une adoption concrète. Les équipes Techniques, elles, attendent une intégration plus structurée pour parler véritablement de déploiement.

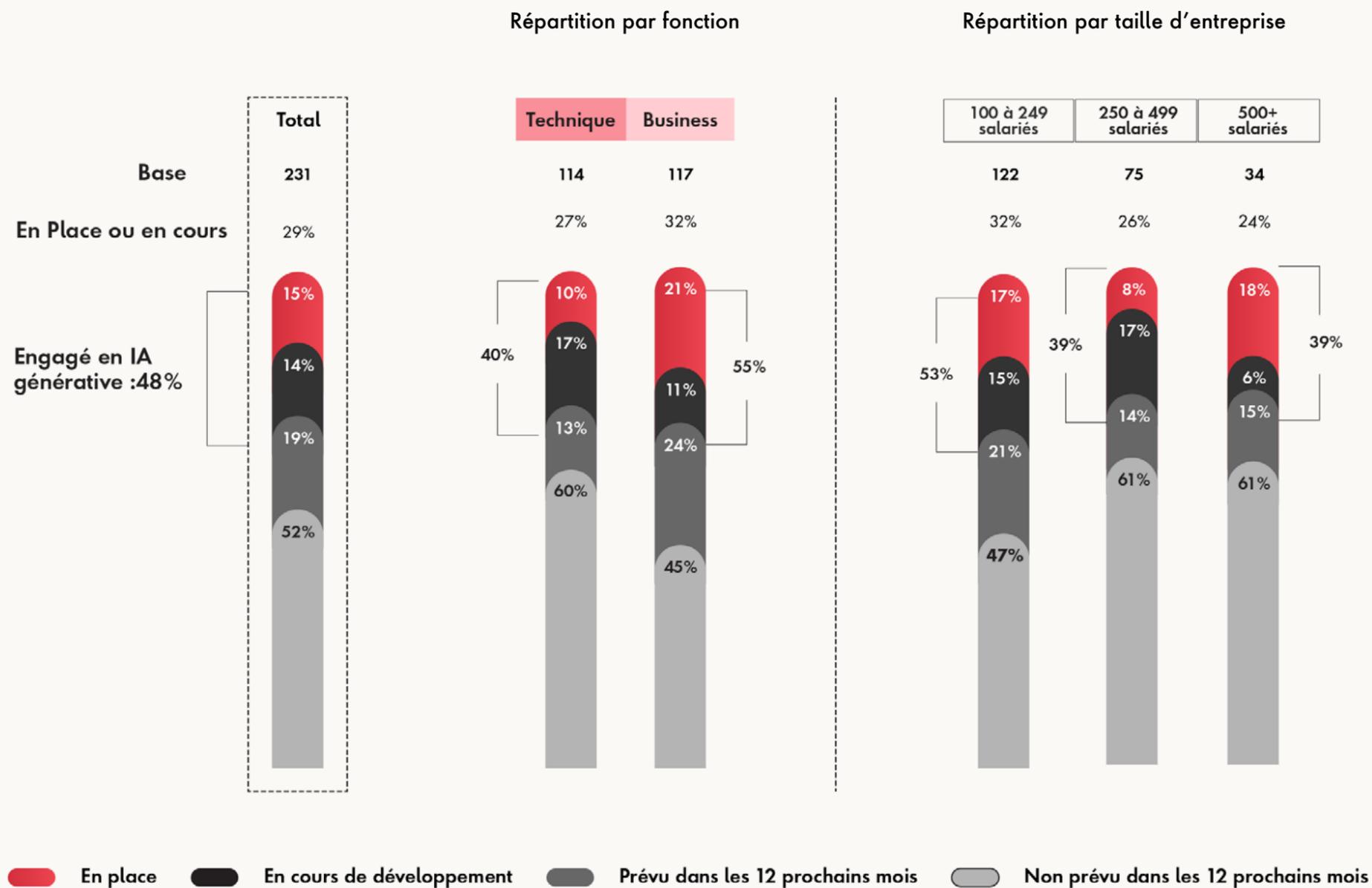
Les entreprises moyennes plus agiles mais une mise à l'échelle facilitée des plus grandes.

Les PME (100 à 249 salariés) sont clairement plus engagées dans la mise en place de solutions d'IA : plus de la moitié sont engagées ou ont prévu de l'être, avec près d'un tiers qui expérimentent déjà concrètement l'intelligence artificielle. Ces entreprises, plus agiles, peuvent plus facilement expérimenter et se transformer. Toutefois, ce sont les grandes entreprises qui apparaissent comme les plus à même de passer à l'échelle, grâce à des moyens et des capacités d'investissement plus élevés.

Figure 1: Investissement dans l'IA générative

Q. Votre entreprise a-t-elle déjà investi dans des outils et / ou des plateformes vous permettant de déployer les cas d'application d'IA générative de l'entreprise ?

Base : 231 (total)



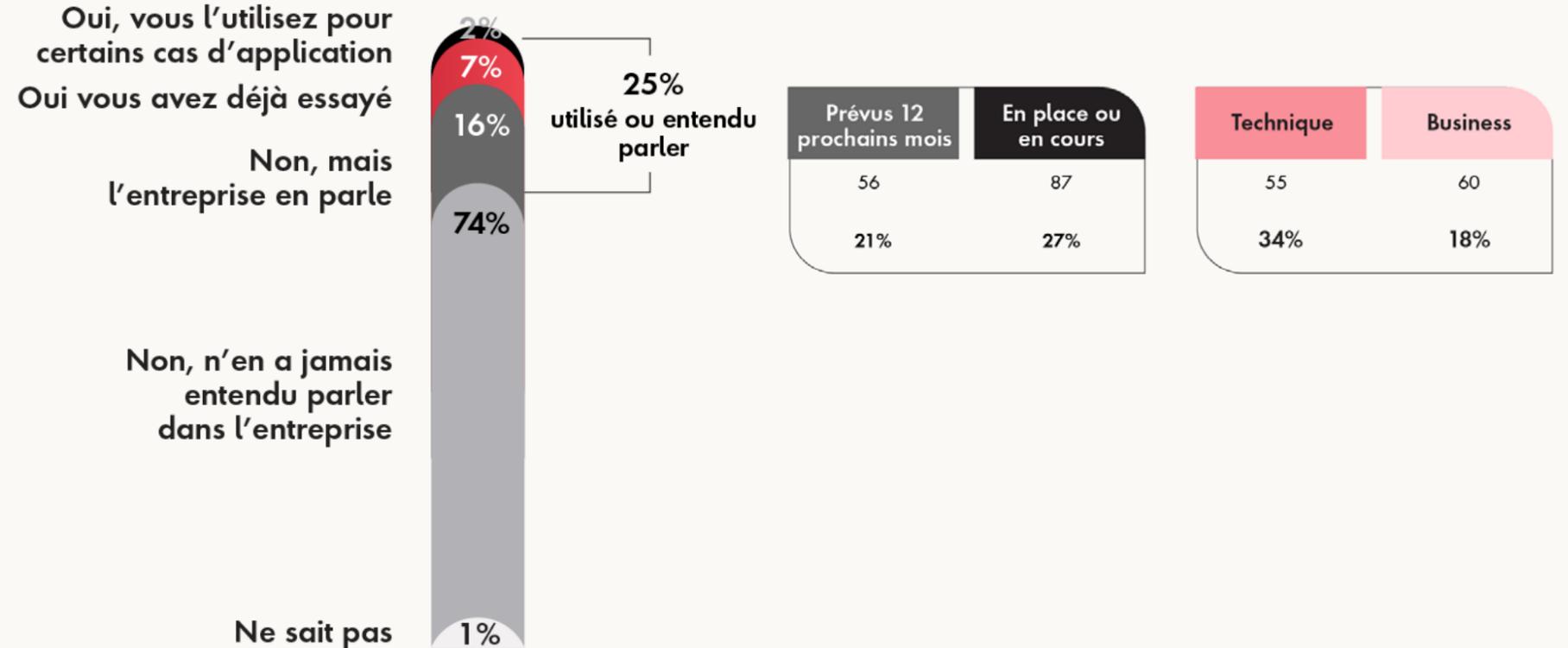
L'IA agentique, horizon lointain d'une technologie encore naissante.

Alors que les entreprises peinent déjà à passer à l'échelle leurs initiatives d'IA générative, l'IA agentique demeure peu connue : seul un quart des entreprises engagées dans l'IA générative en ont entendu parler. Sans surprise, les fonctions Techniques sont davantage au fait de cette évolution que leurs homologues Business (34% vs 18%). Cette méconnaissance souligne l'écart entre l'adoption des innovations technologiques émergentes et les préoccupations immédiates des entreprises, encore concentrées sur la maîtrise des fondamentaux de l'IA générative.

Figure 2: IA agentique

Q. Dans le cadre professionnel, utilisez-vous l'IA agentique ?

Base : 124 (engagé en IA générative, 48% du total)





2

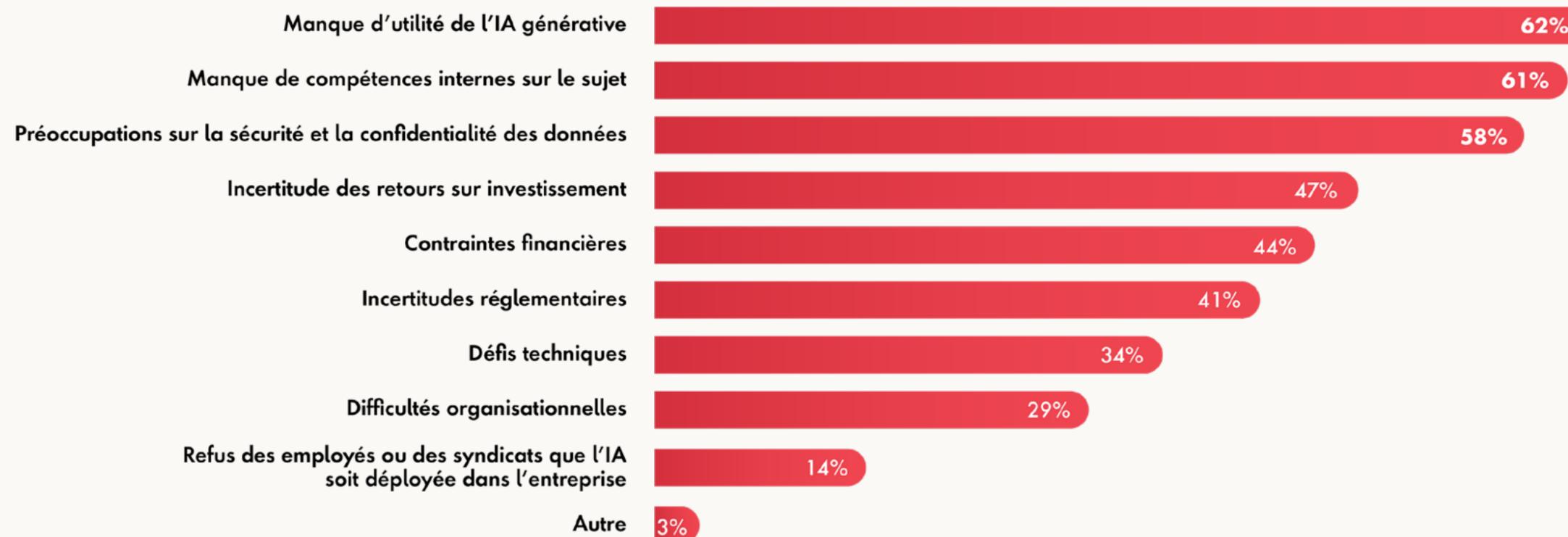
Quels sont les freins à l'adoption de l'IA générative à l'échelle ?

Parmi les 52% d'entreprises qui ne prévoient pas de se lancer dans l'IA générative à moyen terme, les principaux obstacles sont le manque d'utilité perçue, le déficit de compétences internes, les préoccupations liées à la sécurité et la confidentialité.

Figure 3: Freins au développement / à l'intensification de solutions d'IA générative

Q. Pour quelles raisons votre entreprise a-t-elle fait le choix de ne pas investir dans l'IA générative ?

Base : 107 (non engagé en IA générative, 52% du total)



Mais une fois engagées, d'autres obstacles apparaissent ou s'amplifient expliquant les difficultés de passage à l'échelle. C'est notamment le cas des préoccupations sur la sécurité et la confidentialité des données qui passent de 58% à 72%, les incertitudes réglementaires qui passent de 41% à 49% ainsi que les contraintes financières passant de 44% à 61%, expliquant les difficultés de passage à l'échelle.

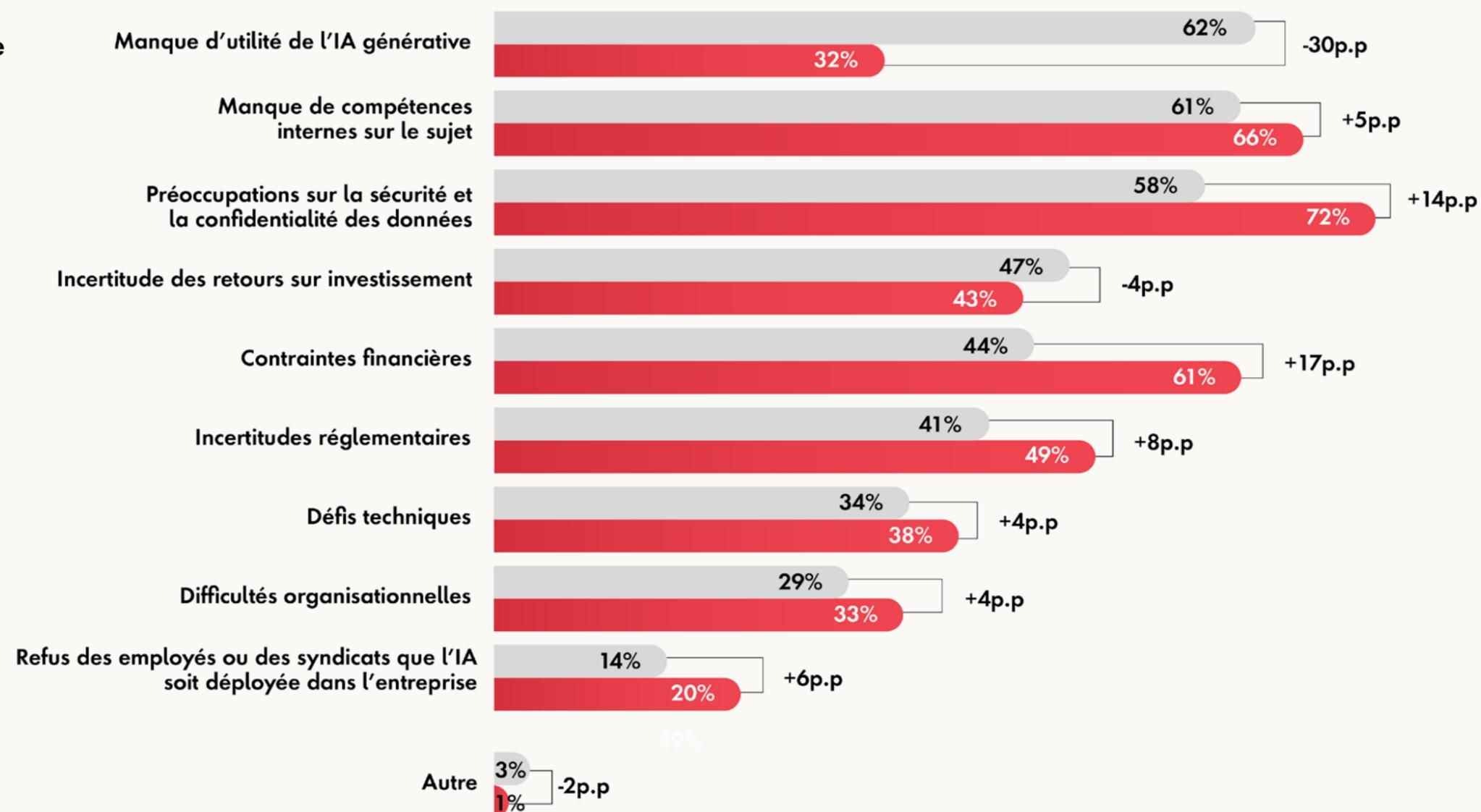
Figure 4: Freins au développement / à l'intensification de solutions d'IA générative

Q. Pour quelles raisons votre entreprise a-t-elle fait le choix de ne pas investir dans l'IA générative ? / Selon vous, quels sont les principaux obstacles pour que votre entreprise adopte et intensifie l'utilisation des outils d'IA générative ?

Base : 231 (total)

○ Pas engagés

● Engagés





3

**Des priorités
qui font
consensus entre
les différentes
fonctions de
l'entreprise**

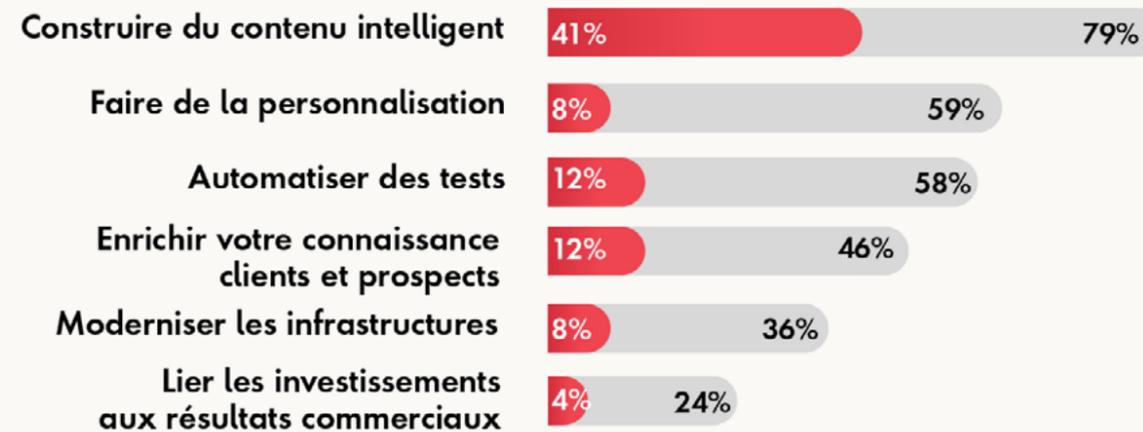
Les cas d'usage d'IA les plus intéressants pour les entreprises font consensus entre les fonctions Techniques et Business. C'est de loin la possibilité de construire du contenu intelligent qui ressort pour 41% des répondants comme le cas d'usage le plus intéressant.

Cet intérêt massif reflète les bénéfices immédiats perçus : génération automatique de contenus marketing, création de documentation technique ou adaptation de formats selon les canaux. Suivent ensuite les cas de la personnalisation pour les fonctions Business et l'automatisation des tests pour les fonctions Techniques.

Figure 5: Cas d'usages intéressants pour la fonction

Q. Parmi les objectifs suivants que des cas d'application de l'IA générative permettent d'obtenir, lesquels sont les plus intéressants pour votre fonction au sein de l'entreprise? Et lequel serait le plus intéressant pour votre fonction ?

Base : 231 (total)



% Cas jugé intéressant
 % Cas le plus intéressant

Rang	Technique	Business	Rang
1	114 73%	117 84%	1
3	52%	65%	2
2	61%	55%	3
5	42%	50%	4
4	43%	29%	5
6	22%	26%	6

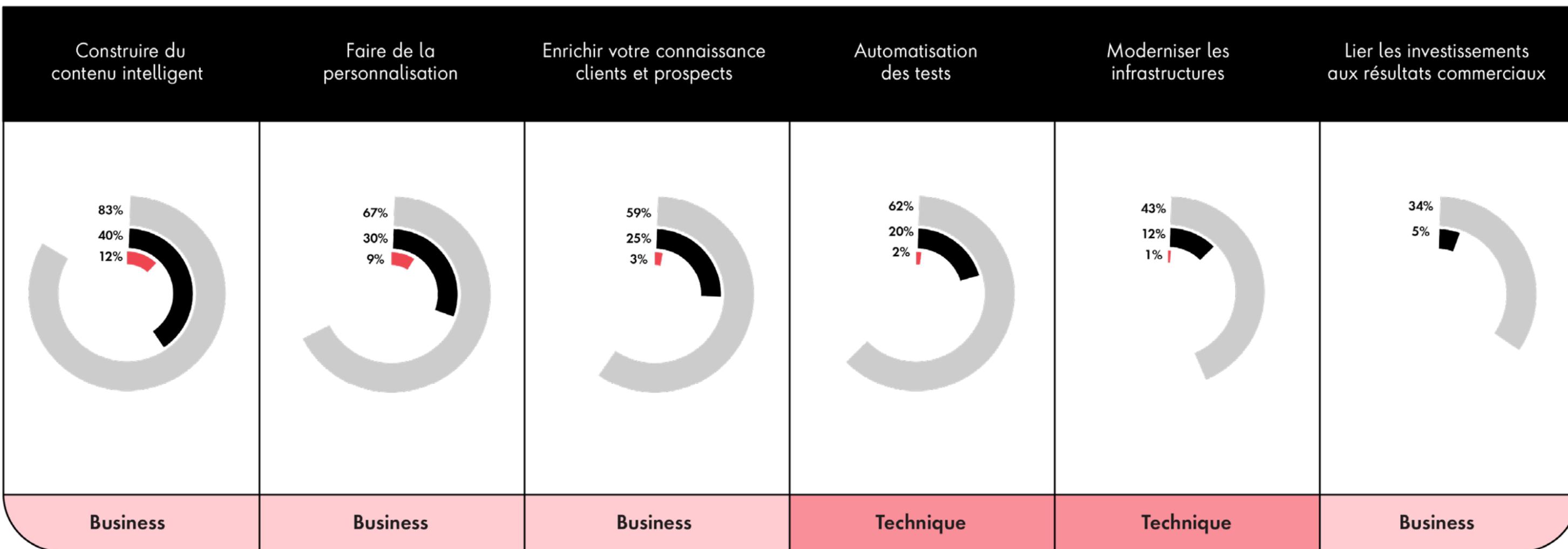
Sur la mise en place concrète de ces différents cas d'usage, ce sont les deux premiers cas Business plébiscités qui ressortent largement en tête tandis que les cas Techniques plafonnent à seulement 1-2% de mise en place..

Figure 6: Les cas d'usage Business dominant largement le déploiement de l'IA générative

Q. A quel stade de déploiement en sont les cas d'applications qui permettent de ... ?

Base : 124 (Engagé en IA générative, 48% du total)

■ Prévu
 ■ En cours de développement
 ■ En place





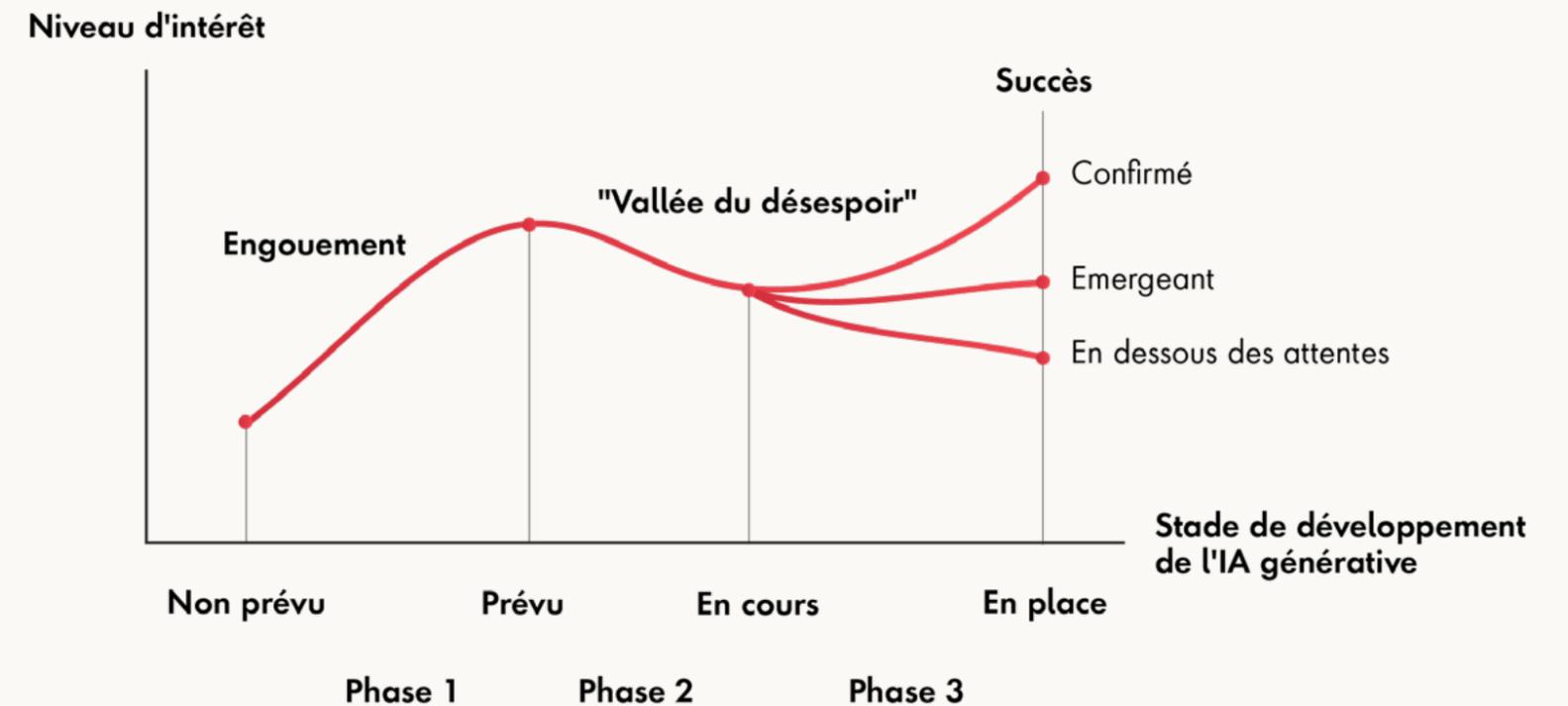
4

La route vers le passage à l'échelle

Lorsque l'on regarde l'évolution des réponses sur l'intérêt ou les gains attendus de l'IA en fonction de la maturité de l'entreprise celle-ci suit une courbe d'adoption classique :

- **Phase 1** : Lorsque l'engagement autour de l'IA commence, un engouement s'installe rapidement jusqu'à atteindre un premier pic.
- **Phase 2** : Vient ensuite la descente dans "la vallée du désespoir" généralement lorsque les développements sont finalement plus difficiles ou coûteux qu'attendus.
- **Phase 3** : La mise à l'échelle mène ensuite à 3 résultats possibles : un succès confirmé, un succès émergent si les résultats sont légèrement en dessous des attentes ou bien un résultat en dessous des attentes.

Figure 7: Passage à l'échelle



On constate que ces résultats sont à date très dépendants du cas d'usage :

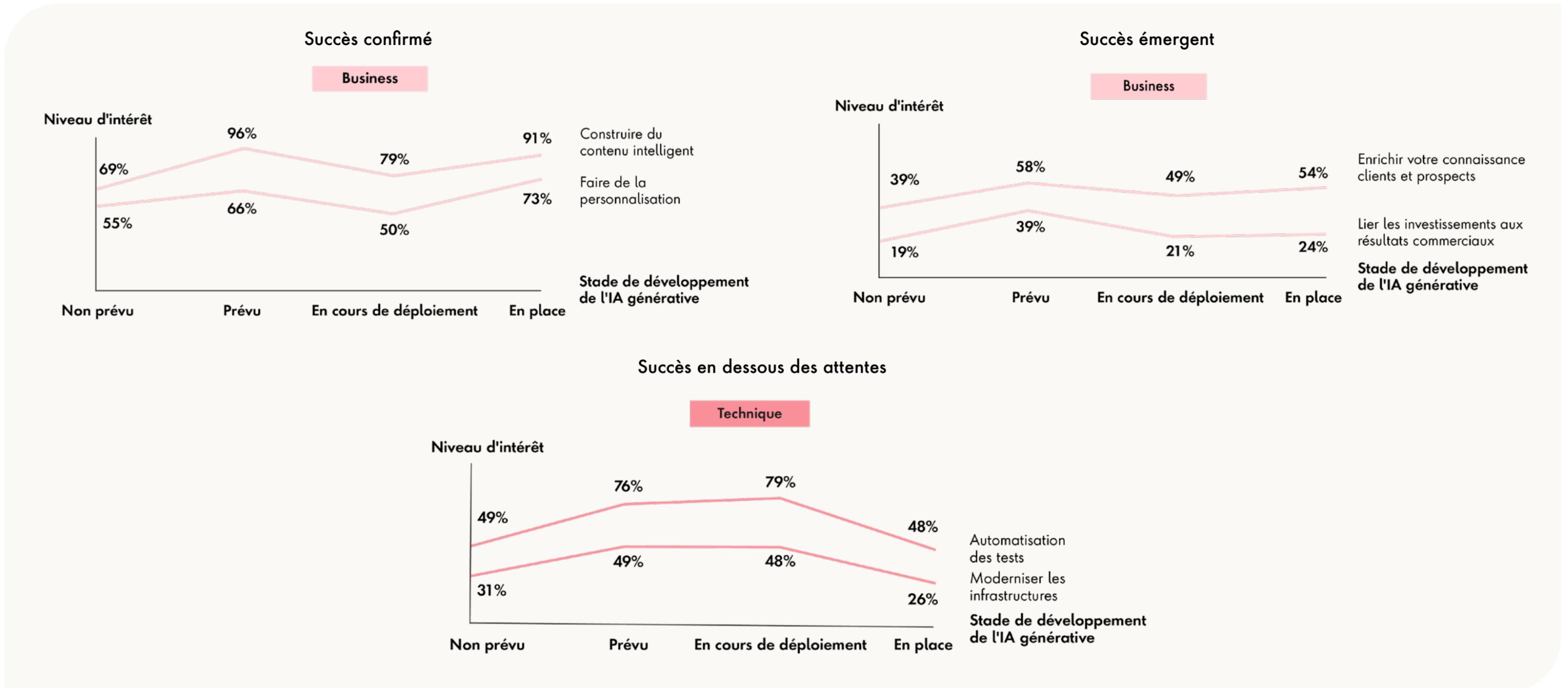
- **Succès confirmés** : Les cas de contenu intelligent et de personnalisation suivent la courbe du succès confirmé avec un niveau d'intérêt qui remonte largement atteignant respectivement 91% et 73% d'intérêt chez ces entreprises
- **Succès émergents** : Les cas d'enrichissement de connaissance client et de calcul des retours sur investissements sont encore émergents avec une courbe qui remonte peu avec la maturité
- **Succès en dessous des attentes** : Enfin les cas techniques d'automatisation des tests et de modernisation des infrastructures qui semblent encore en dessous des attentes (26% et 48%).



Figure 8: Évolution de l'intérêt pour les cas d'usage IA selon la maturité des entreprises

Q. Parmi les objectifs suivants que des cas d'application de l'IA générative permettent d'obtenir, lesquels sont les plus intéressants pour votre fonction au sein de l'entreprise ?

Base : 231 (total)





5

Sortir de la « vallée du désespoir » : les leçons des leaders

En s'intéressant aux entreprises les plus matures en matière d'IA, quatre facteurs clés de succès émergent.

Une stratégie bien définie

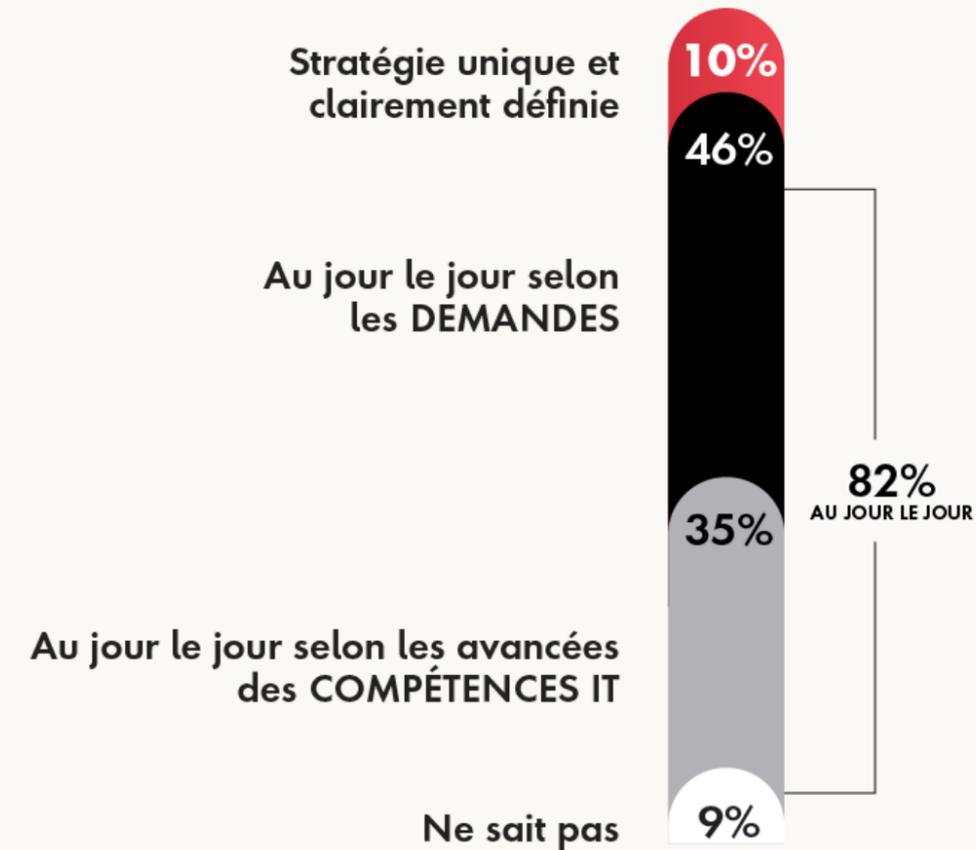
Parmi les utilisateurs de l'IA en entreprise, seuls 10% déclarent avoir mis en place une stratégie unique et clairement définie, fondée sur une collaboration tripartite entre Direction, équipes Techniques et équipes Business. Les entreprises ayant mis en place cette stratégie ont en majorité réussi à passer l'IA à l'échelle.

Le reste des entreprises avance sans planification, à tâtons au jour le jour à 82% en fonction des demandes ou en fonction des capacités techniques disponibles.

Figure 9: Stratégie en matière d'IA générative au sein de l'entreprise

Q. Concernant le déploiement des cas d'application d'IA générative dans votre entreprise, diriez-vous : que vous avancez...

Base : 68 (IA générative déployée ou en cours, 29% du total)



Une externalisation maîtrisée pour pallier à une montée en compétence lente et complexe des collaborateurs

Les raisons de l'externalisation sont principalement le manque de compétences internes sur les sujets d'IA, la complexité du déploiement et la qualité des solutions proposées par les prestataires externes.

Figure 10: Raisons de l'externalisation

Q. Pourquoi « ne faites-vous pas » / « n'envisagez-vous pas » de faire appel qu'à des ressources internes ?

Base : 115 (Externalisent tout ou partie du déploiement des use cases d'IA générative , 41% du total)



	Prévus 12 prochains mois	En cours	En place
	54	34	27
	74%	80%	68%
	72%	61%	54%
	53%	58%	61%
	53%	41%	59%
	52%	44%	35%
	37%	44%	43%
	36%	32%	29%
	4%	12%	3%
	1%	—	6%
	3%	3%	2%

Pour 59%, cette externalisation est principalement gérée par un binôme Technique / Business. Lorsque le binôme n'est pas à la manœuvre, c'est la fonction Technique qui prédomine avec 26% de l'externalisation exclusivement gérée par elle. Cependant, cette approche unilatérale s'avère moins efficace que la gestion collaborative de l'externalisation.

Figure 11: Gestion de l'externalisation

Q. Qui « est en relation » / « envisagez-vous de mettre en relation » avec le ou les prestataires externes pour le déploiement des cas d'application de l'IA générative au sein de votre entreprise ?

Base : 115 Externalise tout ou partie du déploiement de l'IA générative, 41% du total

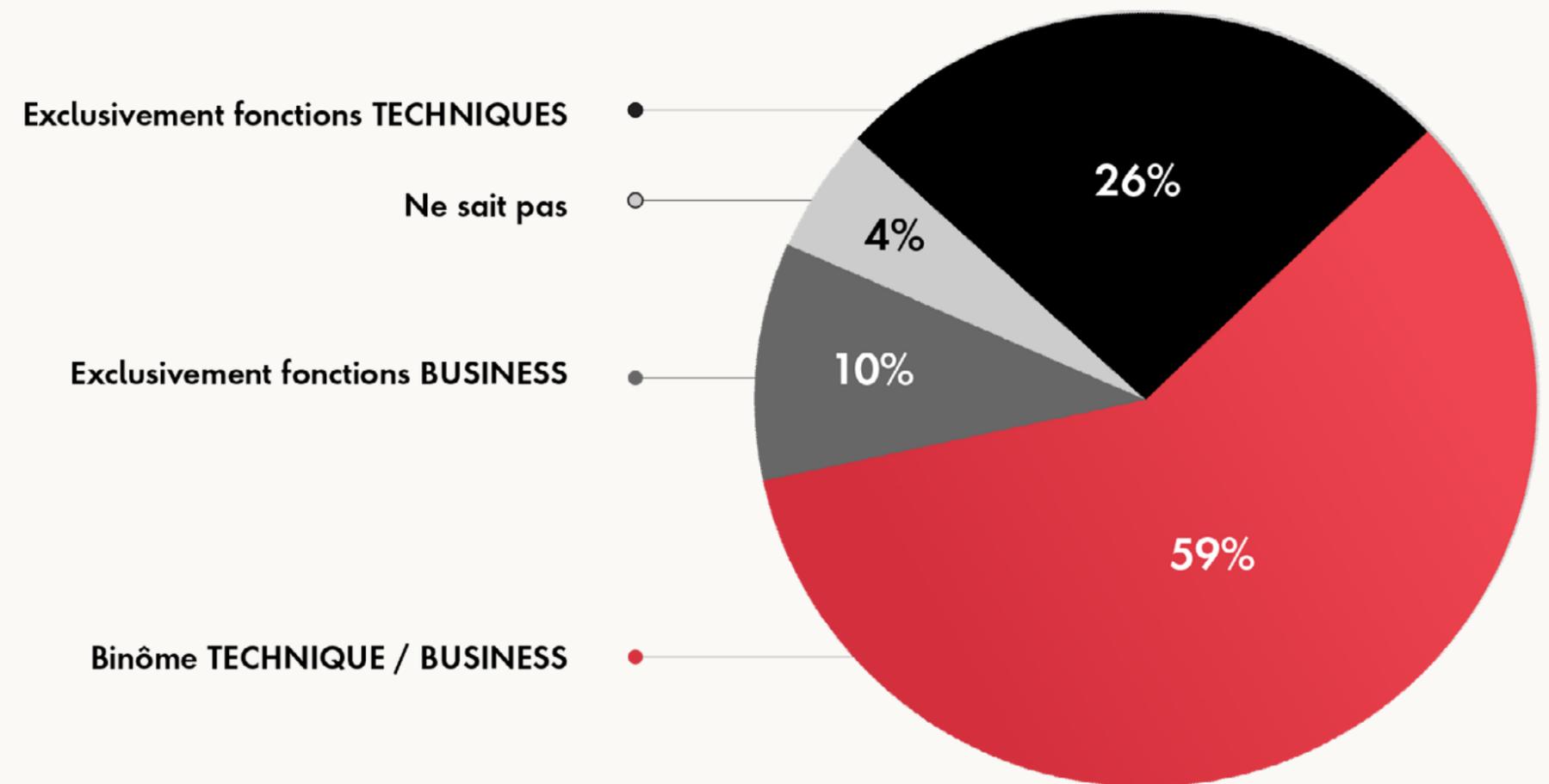


Figure 12: Mode et actions de déploiement

Q. Ces outils ou plateformes de déploiement de vos cas d'application d'IA générative sont-ils / seront-ils ... ? L'arrivée de l'IA générative a-t-elle conduit à la mise en œuvre des actions suivantes pour déployer et gérer l'IA au sein de votre entreprise ? / Pour le développement de l'IA générative dans votre entreprise, prévoyez-vous ...

Base : 124 (Engagé en IA générative, 48% du total)

Au-delà d'une externalisation bien pilotée, la réussite passe aussi par la montée en puissance progressive des équipes : 70% des entreprises actives dans l'IA déclarent avoir mis en place des formations dédiées pour les employés. Plus d'une entreprise active sur deux a également nommé des employés dédiés pour superviser les outils d'IA.

Au fur et à mesure, les entreprises créent de nouveaux postes ou rôles consacrés à l'IA que ce soit via des profils internes ou externes (plus de 30% pour celles déjà actives).

	engagé en IA générative	=	Prévu (12 PM)	En place ou en cours
	124		56	68
EXTERNALISE	86%		91%	83%
Dont tout le développement externalisé	57%		63%	54%
Mise en œuvre de formations pour les employés	66%		61%	70%
Utilisation d'experts EXTERNES (consultants, prestataires...)	60%		64%	58%
Nomination d'employés dédiés ou de groupes de travail pour superviser les outils d'IA générative	56%		56%	56%
Création de nouveaux postes ou rôles au sein de l'entreprise avec le recrutement de profils INTERNES	23%		18%	26%
Création de nouveaux postes ou rôles au sein de l'entreprise avec le recrutement de profils EXTERNES	10%		1%	16%

Une forte collaboration Tech / Business

La collaboration équilibrée entre les fonctions Techniques et Business est un facteur crucial pour le passage à l'échelle de la transformation IA. Près de 7 entreprises sur 10 travaillent en collaboration pour le développement de leur cas d'application. Si seulement 31% jugent cette collaboration équilibrée lors de la mise en place, ce pourcentage grimpe à 46% une fois le projet déployé.

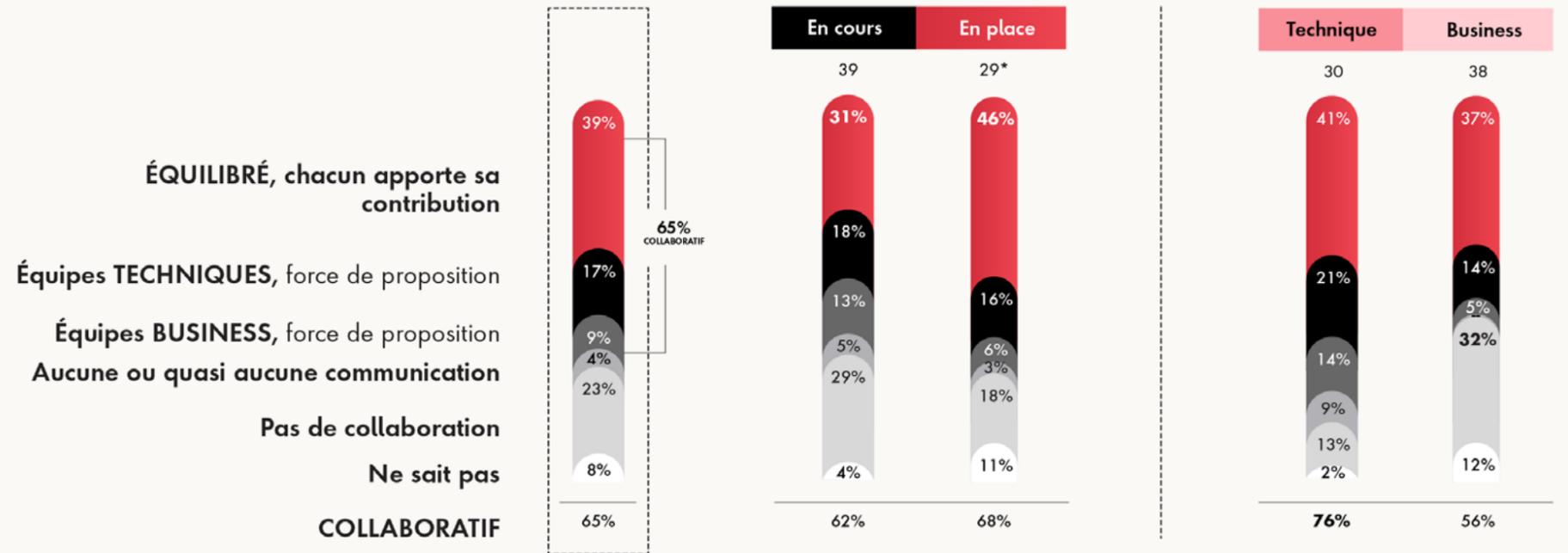
Lorsqu'elle n'est pas équilibrée, cette collaboration est davantage dirigée par les fonctions Techniques dont les compétences sont plus que jamais nécessaires pour intégrer l'IA au cœur de l'entreprise.

Les entreprises qui n'indiquent pas de collaboration entre les fonctions sont donc principalement des entreprises n'ayant pas encore réussi à transformer l'essai de l'IA. La non-collaboration est avant tout mise en avant par les équipes Business (32%) qui ont pu choisir de ne pas travailler avec les ressources proposées en interne (shadow AI).

Figure 13: Qualification de la collaboration

Q. Lorsque vous développez des cas d'application d'IA générative « communs entre vous et les équipes Business » / « avec les équipes Techniques », comment qualifieriez-vous votre collaboration ?

Base : 68 (IA générative déployée ou en cours, 29% du total)



Pour réussir sa transformation IA, il est parfois nécessaire de dépasser les difficultés de collaboration entre les fonctions Techniques et Business qui sont principalement :

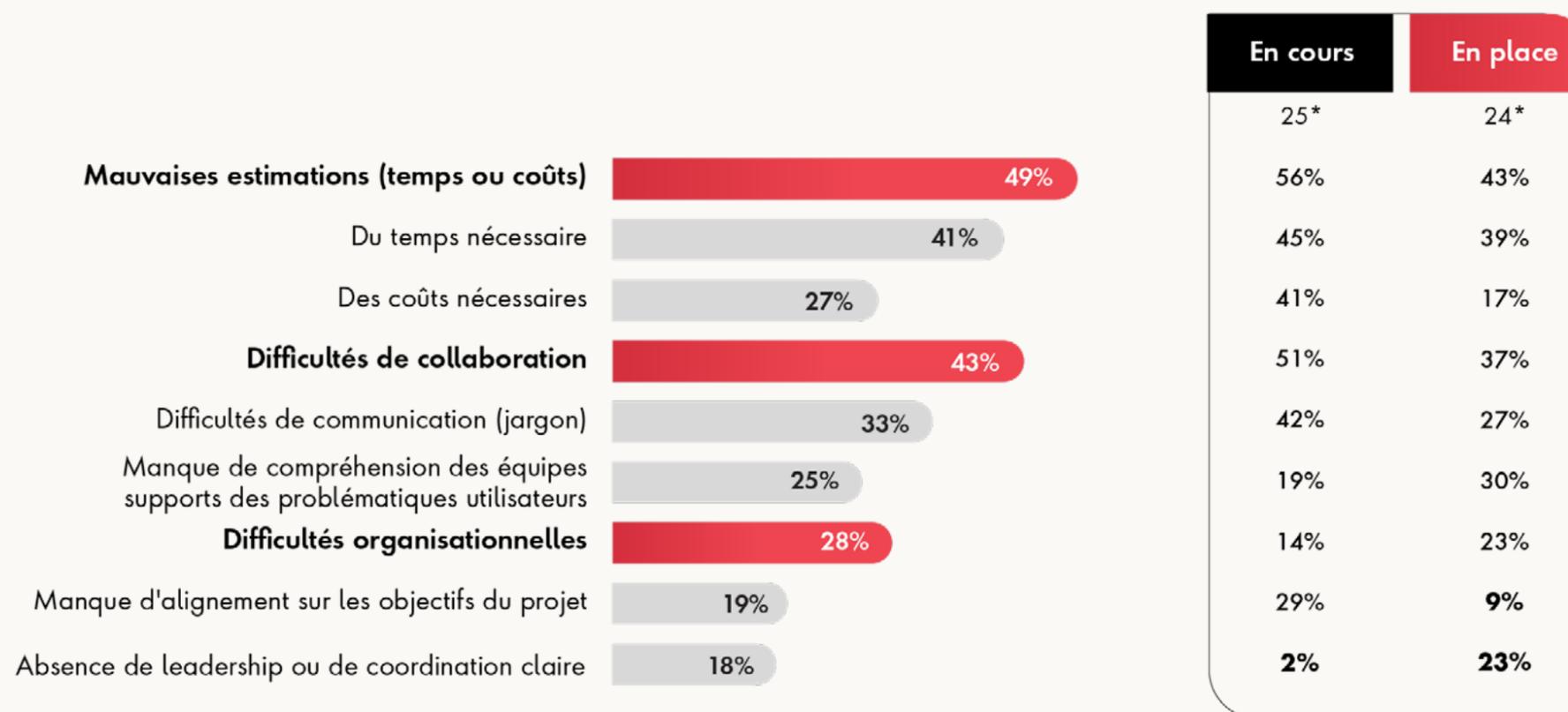
- Les mauvaises estimations de temps ou de coûts (dans 49% des cas)
- Les difficultés de communication ou de compréhension des problématiques (dans 43% des cas)
- Les difficultés organisationnelles (dans 28% des cas)

À noter que les leaders ayant réussi leur passage à l'échelle déclarent moins de difficultés d'alignement mais davantage de clarification nécessaire sur l'organisation et le leadership.

Figure 14: Difficultés dans la collaboration Technique / Business

Q. Lorsque vous collaborez pour le déploiement de cas d'application d'IA générative « pour les équipes business » / « avec les équipes techniques », quelles sont les difficultés rencontrées ?

Base : 49 (Fonctionne en mode collaboratif, 21% du total)



Base faible



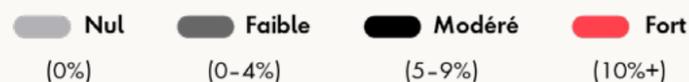
6

Une productivité boostée mais des résultats financiers en attente

Les entreprises s’attendent à des gains de productivité importants grâce à l’IA avec une augmentation attendue de 7,6%. Une partie importante de ces gains sont constatées chez les entreprises les plus matures avec 5,4% d’impact réalisé soit +70% des attentes. Cependant, ces gains ne se traduisent qu’imparfaitement en réduction des coûts avec seulement 3,3% d’impact constaté.

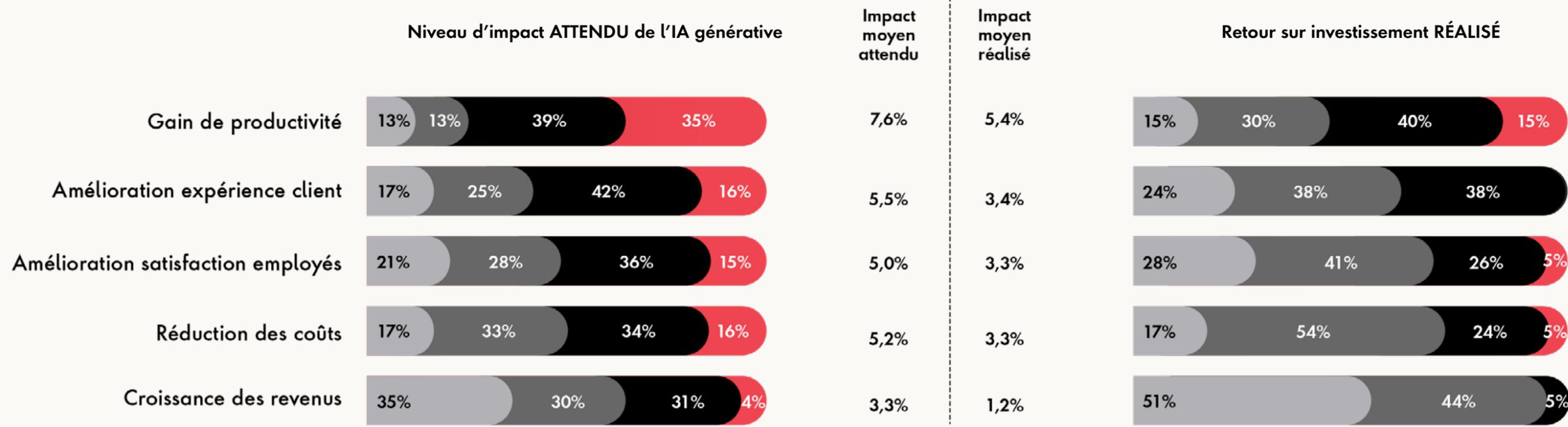
Figure 15: Niveau d’impact attendu de l’IA générative

Q. Quel niveau d’impact attendez-vous du déploiement des cas d’application de l’IA générative dans votre fonction ?



Base : 231 (total)

Base : 68 (IA générative déployée ou en cours, 29% du total)



En parallèle, la croissance des revenus reste en retrait avec des attentes deux fois moins importantes que sur la productivité (3.3% vs. 7.6%) malgré des cas d'usage générateurs de croissance priorités comme la personnalisation. Quant à la croissance réalisée, elle tombe à 1.2% seulement... Tout cela suggère que le potentiel de l'IA en matière de croissance business est encore un gisement de valeur largement sous-exploité en France.

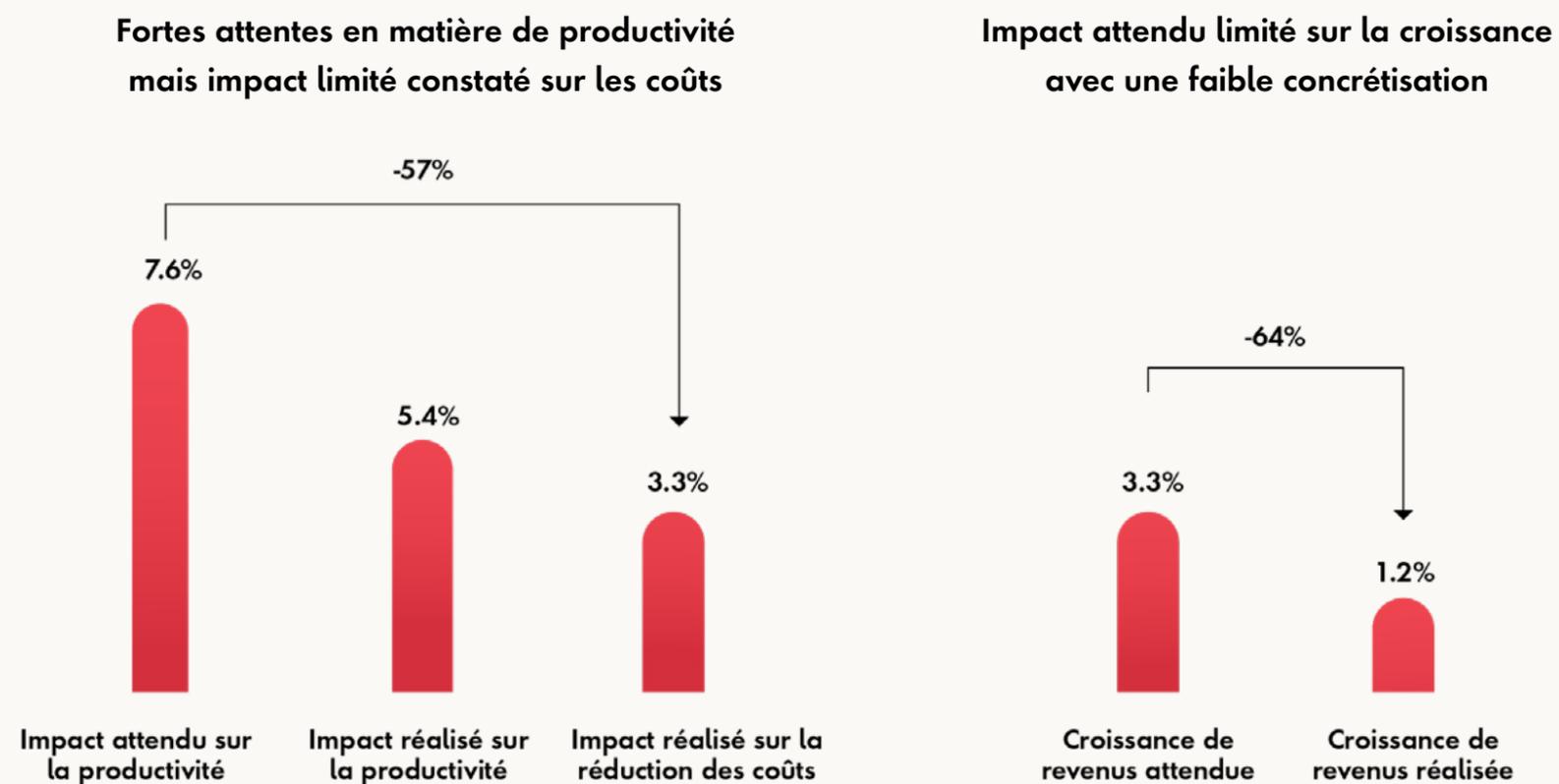
Figure 16: Impact de l'IA sur la croissance des revenus : des attentes non réalisées

Q. Quel niveau d'impact attendez-vous du déploiement des cas d'application de l'IA générative dans votre fonction ?

Base :

231 (total) concernant les attentes

68 (IA générative déployée ou en cours, 29% du total) concernant les réalisations





7

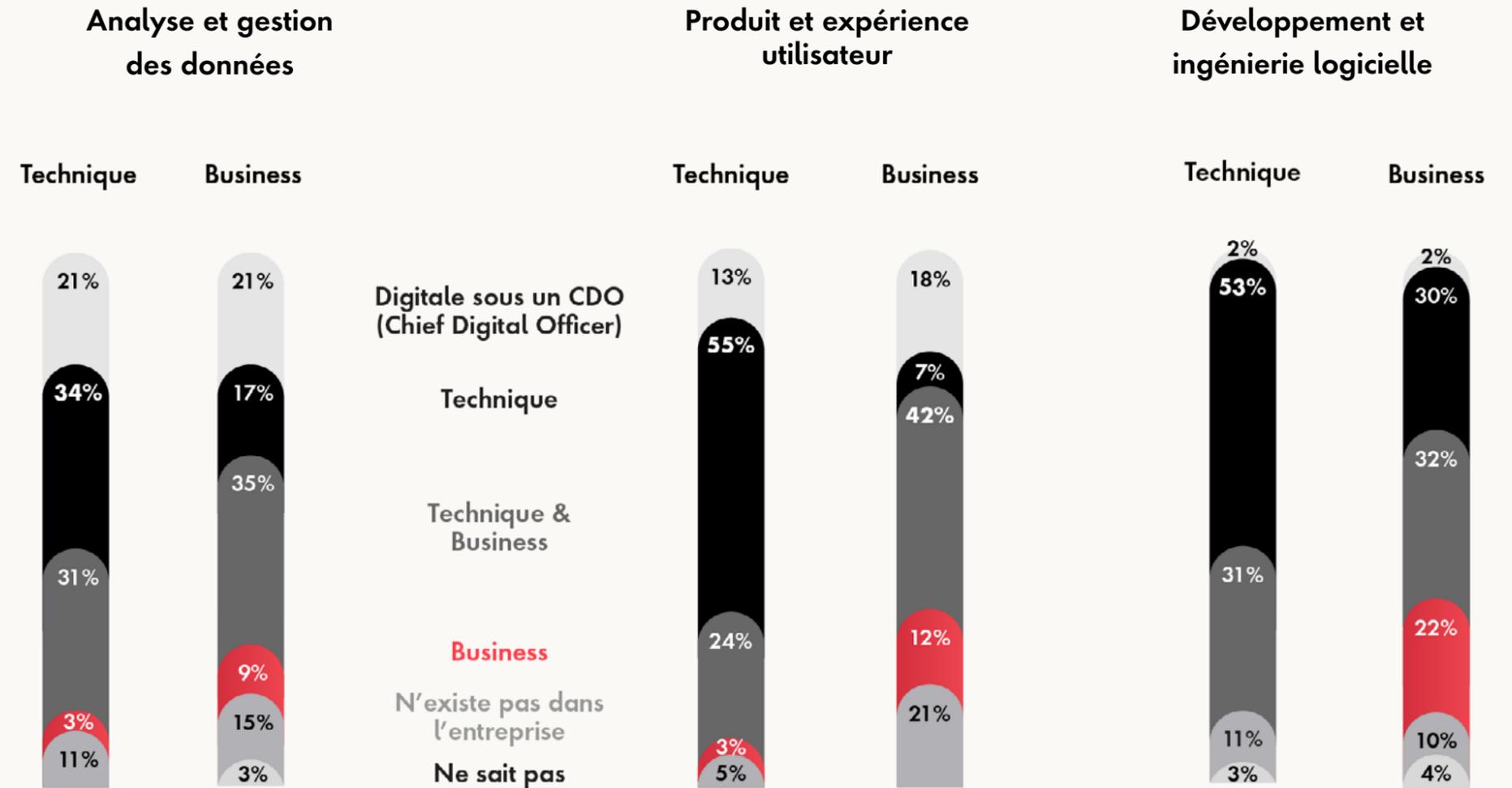
Gouvernance digitale : l'IA aux origines d'une bataille d'influence ?

Avec une importance du digital et de la data dans les entreprises qui s'accroît chaque jour, la question de la répartition des responsabilités et de la gouvernance entre fonctions devient cruciale. En effet les points de vue des fonctions Business versus Techniques sont très différents, chacun s'attribuant une part plus importante de responsabilités comme le montre le graphique ci-dessous concernant les rattachements actuels des fonctions clés.

Figure 17: Rattachements ACTUELS

Q. Aujourd'hui, à qui sont rattachées les fonctions digitales suivantes ?

Base : 68 (Utilisateur d'IA générative, 29% du total)

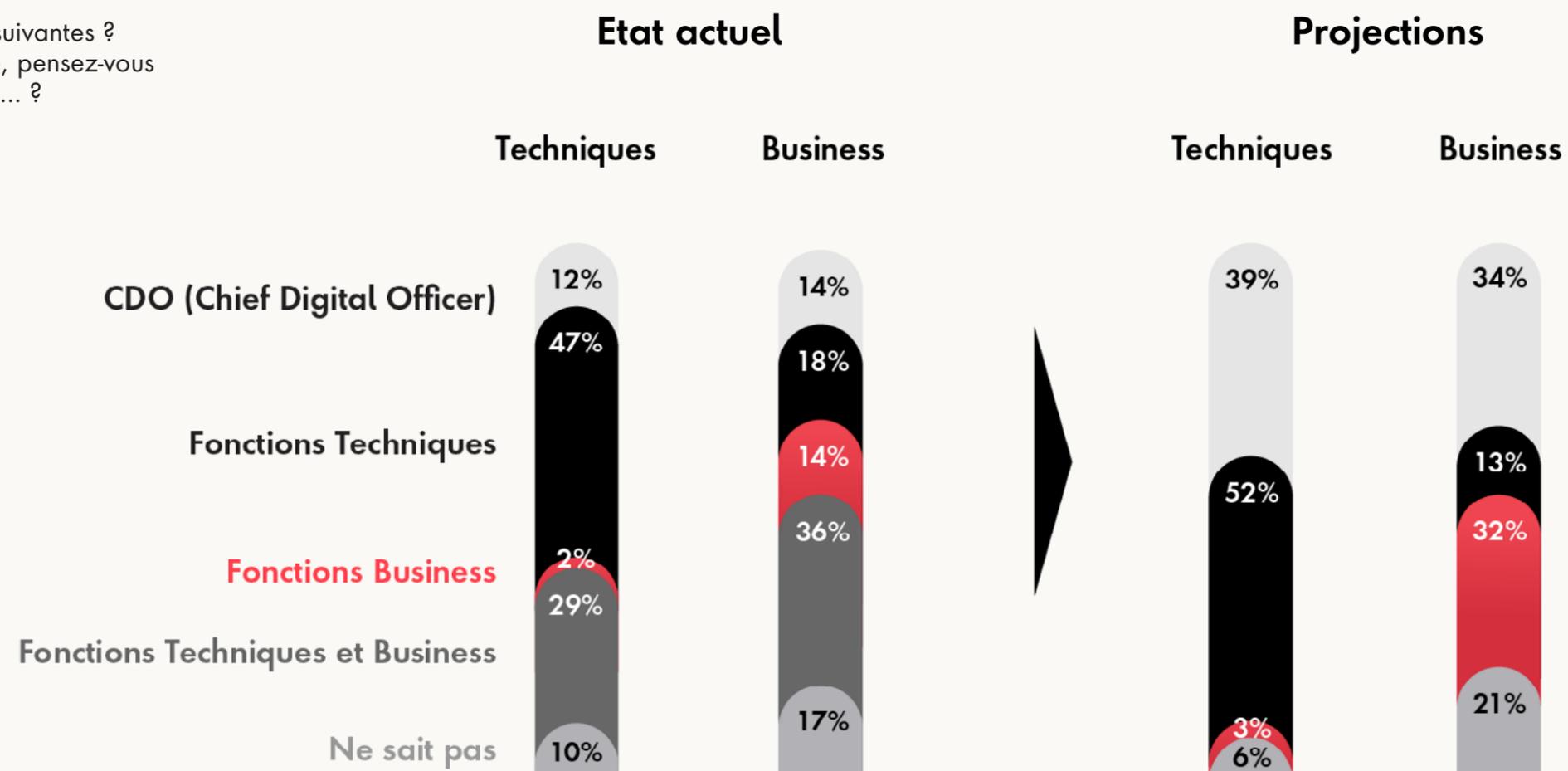


Lorsqu'on demande aux fonctions de projeter ces responsabilités dans l'univers de l'IA notamment post déploiement des cas d'usage d'IA, la divergence est encore plus nette. Lorsque les fonctions ne sont pas rattachées à un CDO (Chief Digital Officer) dédié, chacune des fonctions voit l'intelligence artificielle dans son périmètre. Une guerre d'influence à suivre de près pour savoir qui de la Tech ou du Business prendra le contrôle de l'IA dans les entreprises!

Figure 18: Rattachement post-déploiement de l'IA générative

Q. Aujourd'hui, à qui sont rattachées les fonctions digitales suivantes ?
Avec le déploiement de l'IA générative dans votre entreprise, pensez-vous que ces fonctions digitales seront de plus en plus rattachées ... ?

Base : 68 (Utilisateur d'IA générative, 29% du total)



Méthodologie

L'enquête a été menée auprès de décideurs (ou codécideurs) impliqués dans les sujets d'IA au sein d'entreprises de 100 salariés et plus, issues des secteurs Industrie, Commerce et Services (hors immobilier, administration publique et activités extraterritoriales). Elle couvre à la fois les fonctions dites Techniques et Business (notamment les fonctions marketing et commerciales).

Le terrain a été réalisé par téléphone (CATI) du 3 au 24 mars 2025, auprès de 231 répondants : 114 issus des fonctions dites Techniques, 117 des fonctions Business. Les entreprises interrogées ont été sélectionnées aléatoirement à partir d'un fichier professionnel agréé.

L'échantillon a été redressé selon les données INSEE afin d'assurer une représentativité par secteur, taille d'entreprise (100 à 249, 250 à 499, 500 salariés et plus) et région (Île-de-France vs province).

Contacts



Xavier Cimino

Senior Managing Director, Stratégie
Publicis Sapient

xavier.cimino@publicissapient.com



Maxence Jalaleddine

Senior Principal, Stratégie
Publicis Sapient

maxence.jalaleddine@publicissapient.com