

IA & LEADERSHIP : LE CHOC DES MODÈLES

Virgil Benyayer

Janvier 2026





EDITO par Virgil Benyayer

L'intelligence artificielle est partout et sur toutes les lèvres. Selon McKinsey, entre 65 et 71% des entreprises ont déjà adopté la génération IA dans au moins une fonction – contre seulement 33% un an plus tôt. Selon l'étude BCG de janvier de cette année, un tiers des entreprises, tout secteur confondu, prévoit de consacrer en 2025 plus de 25 millions de dollars à l'IA. Gartner prévoit même que plus de 80% des logiciels d'entreprise intégreront des fonctionnalités IA d'ici à 2027.

Les chiffres sont spectaculaires et les promesses le sont tout autant. Comme le souligne l'expert APM Maximilien Brabec, une étude montre que **les entreprises qui cherchent à apporter une nouvelle valeur à long terme à leurs clients, à leurs écosystèmes et à la société affichent 45% de croissance et 90% de profit supplémentaires.**

Mais dans les comités de direction, le silence est encore assourdissant. L'IA est certes largement perçue comme un formidable levier d'automatisation, mais elle reste souvent cantonnée à des usages tactiques : une béquille brillante sur un cadre resté identique.

Car à y regarder de plus près, l'IA n'apporte pas seulement des outils, puisqu'elle agit comme un révélateur des failles de gouvernance, des inerties organisationnelles et des routines managériales non questionnées. Elle n'impose pas un projet de transformation classique, balisé, rythmé par des échéances et des KPI.

Elle nécessite de se poser les vraies questions d'organisation, et là réside le vrai enjeu : **ni subir ni faire de l'IA un totem, apprendre à lire les signaux qu'elle envoie.** Si elle n'est pas une vague qu'on choisit de déclencher, il est possible de décider de l'accompagner intelligemment.

Dans cette étude, notre ambition n'est pas d'expliquer ce qu'est l'IA, ni d'inventorier les outils. Nous avons voulu examiner ce qu'elle nous impose de revoir dans notre manière de décider, de manager, de penser l'entreprise parce que l'IA ne transforme pas à elle seule une organisation. Elle interroge sur ce qui, en nous, est encore irremplaçable.

Et cela suppose du **courage**.

“

Le sujet n'est pas l'intelligence du diagnostic, c'est le courage de prendre de vraies décisions et d'assurer leur exécution »

Cette affirmation du conférencier Michael Aguilar, à propos d'une simulation où ChatGPT gouvernerait la France à la place des dirigeants actuels, vaut également pour les entreprises.

L'IA produit d'excellentes réponses... mais il manque le nerf pour les activer avec cohérence. Il est facile d'intégrer un copilote dans un process mais il est autrement plus exigeant de repenser ses arbitrages, ses circuits de validation, sa gouvernance.

Cette étude part du terrain. Elle a été construite à partir d'échanges avec des dirigeants, experts et cadres d'horizons variés – Tech, RH, Stratégie, RSE, Finance, Immobilier, Conseil, Aérien, Retail – tous confrontés à des tensions concrètes.

Nous avons cherché à faire remonter les signaux faibles, à identifier les reconfigurations invisibles et offrir aux décideurs un cadre de lecture capable d'embrasser la complexité.

C'est à partir du constat lucide que l'IA ne déclenche pas le changement mais révèle ce qui doit l'être que peut naître une transformation véritable.

Lors d'un échange informel, un ingénieur dans la Tech posait une question simple : « Est-ce que l'IA doit dégrossir ou affiner ? ». Une interrogation reprise par **George Westerman, chercheur au MIT** :

“

Quand la transformation numérique est bien faite, ce n'est pas la technologie qui change les choses, mais la façon dont vous pensez votre entreprise ».

En d'autres termes, avant d'intégrer l'IA, encore faut-il savoir ce qu'on veut transformer.

Voici les résultats de cette analyse.

1

L'IA révèle les failles, plus qu'elle n'apporte de réponses

TOUTE TRANSFORMATION COMMENCE PAR UNE PERTE DE CONTRÔLE. L'IA VOUS L'IMPOSE SANS PRÉVENIR, SANS RÉTROPLANNING RASSURANT. L'IA EST AUTANT UNE TECHNOLOGIE À MAITRISER QU'UNE BASCULE MENTALE À OPÉRER. ALORS COMMENT L'APPRÉHENDER ?

1

UNE ADOPTION EXPÉRIMENTALE ET SOUVENT HORS DU CHAMP STRATÉGIQUE

Dans la plupart des entreprises, l'adoption de l'IA suit une trajectoire dispersée. Ce sont souvent des équipes RH, documentaires ou marketing qui testent l'IA générative pour accélérer certaines tâches, pré-qualifier des leads ou rédiger des supports.

Mais rien, ou presque, ne remonte au niveau stratégique souligne un expert interrogé :

**« La plupart des clients n'intègrent pas l'IA au niveau stratégique.
L'utilisation reste principalement opérationnelle ».**

L'IA est cantonnée à la tâche, jamais à la structure qui décide de cette tâche. Elle est intégrée comme une couche d'accélération, mais sans réflexion sur le sens, la gouvernance ou l'impact. On l'emploie pour aller plus vite, sans toujours savoir dans quelle direction.

2

UNE GOUVERNANCE INADAPTÉE À L'ÈRE DE L'AUTOMATISATION INTELLIGENTE

C'est peut-être le bât qui blesse le plus. Beaucoup de dirigeants admettent ne pas savoir quelle question stratégique l'IA est censée résoudre. L'enthousiasme pour les outils se heurte à l'absence de boussole.

Résultat : aucune feuille de route cohérente, aucun lien entre IA, vision d'entreprise et projection des compétences clés.

Alors que l'IA exige des arbitrages transversaux entre métiers, fonctions, priorités, les entreprises sont pourtant encore pensées de manière verticale. Les silos persistent, les circuits de décision restent fragmentés.

C'est précisément là que se situent **deux des écueils majeurs** identifiés par Maximilien Brabec :

- Premièrement, lorsque chaque silo développe « son IA », cela ne fait qu'aggraver les cloisonnements existants selon son article de la Harvard Business Review.
- Deuxièmement, appliquer l'IA sur une complexité héritée – processus superposés, décisions opaques, inerties accumulées – empêche toute création de valeur réelle. Une récente étude du MIT montre d'ailleurs que **95% des projets d'IA générative n'aboutissent à aucun retour sur investissement**. Autrement dit, on ne plaque pas un outil intelligent sur un process mal pensé.

Revenir aux premiers principes : identifier ce qui, dans l'organisation, crée réellement de la valeur, et supprimer tout ce qui l'entrave.

Ce travail de clarification, nommé « **désherbage organisationnel** », en est la condition préalable. L'IA ne devient utile que si elle s'inscrit dans un socle simplifié, capable d'amplifier les bons leviers plutôt que de perpétuer les mauvais réflexes afin de jouir d'un avantage concurrentiel.

La véritable question est donc :

Qu'est-ce que l'IA m'oblige à repenser pour créer une nouvelle forme de valeur ?

C'est un véritable changement de paradigme et non une mise à jour du fonctionnement de votre entreprise.

3

FAIRE DES EFFORTS POUR « GAGNER DU TEMPS »... SANS SAVOIR QUOI EN FAIRE

À court terme, l'IA génère souvent des gains. Des automatisations, des temps économisés, une fluidification de certaines tâches. Mais que fait-on de ce temps gagné ?

Sur ce point, les témoignages convergent : les fonctions ne sont pas redéfinies, les rôles ne sont pas repensés, les compétences non plus. Ce sont des économies de surface. Il ne peut y avoir une optimisation des tâches sans transformation réelle du métier.

“

«L'IA avance différemment selon les secteurs, mais elle ne peut pas être bien utilisée si on ne maîtrise pas la tâche de départ »

Ce cadre interrogé met le doigt sur un écueil fréquent : on met de l'IA là où l'on n'a même pas encore clarifié le métier, au risque d'effectuer du bricolage inefficace. Au final, on observe des gains localisés, sans création de valeur systémique. L'IA devient alors une rustine performante, mais non transformante, un levier d'optimisation qui ne permet pas de refondation.

2

LE VRAI DANGER : LE DÉNI OU L'HYPER-ACTION

LE CHANGEMENT N'EST PAS UNE OPTION, MAIS LA PANIQUE ET L'IMMOBILISME NON PLUS. FACE À LA MONTÉE EN PUISSANCE DE L'IA, LES ENTREPRISES OSCILLENT SOUVENT ENTRE DEUX THÈMES : LE DÉNI CONFORTABLE OU L'AGITATION STÉRILE, DES ÉCUEILS QUI EMPÊCHENT D'ABORDER L'IA AUTREMENT QU'EN TANT QUE SIMPLE LEVIER TECHNIQUE.

1

LE DÉNI : CE N'EST PAS NOTRE PRIORITÉ

Dans certains grands groupes, les silos organisationnels, la culture du secret ou les contraintes réglementaires sont invoqués comme autant de raisons de ne pas « y aller » et pour bloquer toute réflexion profonde sur l'IA. Pourtant, cette inaction traduit moins une incapacité technique qu'un manque de cadre stratégique clair.

En outre, plusieurs témoignages recueillis dans notre étude le confirment, l'IA est parfois perçue comme un buzzword gadget dans certains cercles dirigeants, du « bullshit » sans réelle utilité pour les métiers, incompatible avec le quotidien ou simplement pas mûre pour être intégrée à la stratégie.

“

« Il y a un vrai risque de réticences, particulièrement dans les équipes support », note un dirigeant.

Une autre interlocutrice souligne que ce n'est pas tant le RGPD qui freine, du moins pour les PME, mais bien les gens eux-mêmes.

Ce déni prend des formes variées : peur du remplacement, scepticisme sur la maturité technologique, méconnaissance de l'impact possible sur la chaîne de valeur. Cela conduit à du bricolage, de l'optimisation de tâches... sans jamais interroger le pilotage d'ensemble.

L'inaction est souvent justifiée par la complexité... mais elle traduit surtout un **manque de cadre**.

2

L'EXCITATION NAÏVE : FAISONS UN BOT POUR TOUT

À l'opposé, certains se précipitent dans la course à l'IA avec enthousiasme, sans la moindre stratégie. Chatbots RH, copilotes commerciaux, IA pour trier des CV ou automatiser les newsletters et propositions marketing... la prolifération de projets IA tous azimuts devient une fin en soi.

Cependant, l'hyperactivation revient à vouloir **contrôler une marée montante en agitant les bras** : sans vision d'ensemble, sans alignement managérial, sans anticipation des impacts humains, l'IA devient une vitrine et un réflexe de panique. « Il faut développer une culture d'utilisation de l'IA au sein de l'organisation », insiste un participant. Faute de quoi, cette dynamique vire à la course à l'IA à l'utilité dérisoire.

Et les chiffres parlent d'eux-mêmes. Selon une étude de McKinsey de juin 2025, plus de 80% des entreprises ne constatent aucun gain significatif sur leur résultat opérationnel (BAII) malgré l'adoption de la GenIA.

80%

des entreprises ne constatent aucun gain significatif sur leur résultat opérationnel (BAII) malgré l'adoption de la GenIA. (étude de McKinsey de juin 2025)

+ 70%

de Chief AI Officer (CAIO) dans les grands groupes en 2024

3

LE BON RÉFLEXE : ARRÊTER, ET POSER UN CADRE STRATÉGIQUE

Le bon usage de l'IA n'est ni l'ignorance ni la frénésie. Il repose sur un choix conscient d'intégration dans une pensée d'entreprise. Comme le rappellent certains experts interrogés, tant que l'IA sera plaquée sur des modèles hérités, son impact sera limité. C'est en reprenant l'ambition stratégique qu'elle deviendra transformatrice.

Cette maturité stratégique commence souvent par une mise à plat : qu'est-ce qu'on veut transformer, et pourquoi ? Quelle valeur l'IA peut-elle réellement apporter ? Et surtout, avons-nous défini ce qu'elle doit affiner, avant de lui faire dégrossir quoi que ce soit ? L'IA ne fonctionne que si elle s'inscrit dans une compréhension profonde du métier, de l'organisation, de ses points de friction réels.

Ainsi, la question n'est pas de savoir comment éviter les vagues mais de savoir surfer sur celles qui vous élèvent. Cette exigence d'alignement se traduit déjà dans l'évolution des organigrammes.

Jacques Sciammas rappelle que le rôle de Chief AI Officer (CAIO) a explosé en 2024, avec une croissance de 70% dans les grandes entreprises, comme GE Healthcare, Pfizer, Lilly ou Dell Technologies. Mais le CAIO n'est pas un geek de plus autour de la table. Il incarne cette exigence de convergence entre les ambitions IA et les objectifs de croissance, d'innovation et d'éthique. Une IA mal gouvernée ne vaut rien, même si elle est techniquement brillante.



3 L'IA NE TRANSFORME PAS LES OUTILS, ELLE CHANGE LES RÔLES

LE VÉRITABLE BOULEVERSEMENT DE L'IA NE RÉSIDE PAS UNIQUEMENT DANS SES CAPACITÉS TECHNIQUES. L'OUTIL EST MOINS DISRUPTIF QUE LA MANIÈRE DONT IL REDÉFINIT LES RESPONSABILITÉS, LES ATTENTES ET LES CONTRIBUTIONS INDIVIDUELLES. L'IA AGIT COMME UN RÉVÉLATEUR DES LIGNES DE TENSION INTERNES, ELLE EXPOSE, PLUS QU'ELLE NE SOLUTIONNE.

1 PAS D'IA SANS REPOSITIONNEMENT DES RÔLES

Certaines entreprises interrogées ont intégré l'IA pour accélérer des tâches bien identifiées : screening RH, préqualification de leads, rédaction de contenus. Si ce sont, en apparence, de simples optimisations, c'est en réalité un séisme silencieux car ces ajustements techniques ont révélé des rôles mal positionnés, des missions floues ou redondantes.

Derrière chaque automatisation se pose la question de savoir ce que devient la valeur ajoutée humaine. Pour certains commerciaux, recruteurs ou analystes, l'IA n'enlève pas le travail, elle montre que le poste n'était pas construit autour de sa véritable utilité.

“

« Il faut se concentrer sur la création de valeur, pas sur la réduction des coûts » résume un dirigeant.

Le malaise ressenti par certains collaborateurs vient du fait que l'IA éclaire ce qui était dilué dans les process, les angles morts. En cela, elle oblige chacun à se poser la question du sens et de la contribution réelle.

Loin de réduire le besoin d'humain, **l'IA recentre la focalisation sur ce que l'humain seul peut apporter, à condition d'accepter de se réinventer.**

2

L'IA OBLIGE À POSER DE NOUVELLES ATTENTES MANAGÉRIALES

Si les outils évoluent, les pratiques managériales, elles, doivent changer en profondeur.

L'encadrement fondé sur le contrôle, le reporting ou la reproduction de tâches devient caduc. À l'inverse, **les leaders sont attendus là où l'IA est absente : dans la capacité à penser, cadrer, arbitrer.**

L'un des éléments clés du leadership aujourd'hui est la capacité à créer un cadre plutôt que de produire des réponses. L'IA peut exécuter mais elle ne peut décider de la direction. Elle n'a donc de sens que si elle est insérée dans une vision d'entreprise renouvelée, alignée sur une culture, un sens collectif, une logique d'impact.

Dans un monde où l'information circule en temps réel et où la technique devance parfois la stratégie, la posture du manager se transforme. Il devient **architecte du sens**.

Les spécialistes ont précisé que cela suppose de ne pas déléguer l'IA à un expert isolé. Trop souvent, l'IA est confiée à un technicien brillant, mais déconnecté des enjeux métiers ou culturels, sans ancrage stratégique.

À l'inverse, plusieurs dirigeants interrogés insistent sur l'importance d'un cheminement personnel : aller à la rencontre de l'IA, pour s'étonner de ce qu'elle rend possible. C'est dans cet étonnement partagé que naissent les vraies pistes de transformation.

“

« Il faut casser les silos et transformer l'état d'esprit » résume une dirigeante.

Cette transformation n'est pas cosmétique, elle implique de réécrire des fiches de poste, de revoir les grilles d'évaluation, et parfois, de recomposer les équipes.

Car l'IA, **sans filtre, met en lumière ce que le management tolérait en silence** : les failles, les doubles emplois, les effets de surface. On voit très vite qui apporte réellement de la valeur et qui se cache derrière les process.



3

NOUVELLES COMPÉTENCES ≠ FORMATIONS GÉNÉRIQUES

Face à ces bouleversements, les formations généralistes sur l'IA peinent à faire le poids. Comprendre comment utiliser ChatGPT ou Midjourney ne peut suffire. Les organisations attendent une montée en compétence ciblée, que ce soit pour comprendre les cas d'usage métier, identifier les biais, appréhender les limites techniques ou anticiper les effets pervers.

Le bon usage de l'IA commence finalement souvent par un bon non-usage, dans la mesure où **savoir quand ne pas activer une IA devient une compétence stratégique**.

Ce besoin de discernement est d'autant plus vrai au niveau managérial. Anticiper les signaux faibles, arbitrer les usages, poser les limites, autant de responsabilités qui sont désormais attendues d'un cadre. Dans cette optique, il n'a pas besoin d'être expert en IA, mais d'être capable d'intégrer les possibilités techniques dans une grille de lecture stratégique.

Un spécialiste interrogé résume bien l'approche :

“

Il faut penser en entonnoir. Une formation générale est utile pour comprendre le langage de l'IA, mais elle doit déboucher sur une spécialisation par cas d'usage, par contexte et par finalité.

La fameuse règle du 10-20-70 appliquée par les entreprises les plus performantes et popularisée par BCG illustre bien le défi : **10 %** des investissements doivent reposer sur les algorithmes eux-mêmes, **20 %** sur la qualité des données et des technologies... mais **70 %** dépendent des compétences humaines, des processus et de la transformation culturelle.

Le nerf de la guerre n'est ainsi pas dans la performance de l'algorithme d'IA en soi.

Deux tiers des entreprises peinent toutefois à recruter des talents en IA, améliorer les compétences de la main d'œuvre, stimuler les incitations et réinventer les flux de travail selon BCG.

C'est à ce prix que les compétences deviendront actionnables et que l'organisation pourra réellement se transformer.



L'IA met en lumière ce que le management acceptait en silence : les failles, les doublons, les rôles flous.

Elle oblige les organisations à réécrire les missions, recomposer les équipes et sortir des logiques de silo.

4 AU-DELÀ DE LA TECHNIQUE : L'IA POSE DES QUESTIONS SOCIÉTALES ET CULTURELLES

L'IA NE SOULÈVE PAS SEULEMENT DES DÉFIS TECHNIQUES : ELLE MET À JOUR DES TENSIONS PROFONDES, SOCIÉTALES, CULTURELLES ET ORGANISATIONNELLES. DERRIÈRE LES GAINS DE PRODUCTIVITÉ SE CACHENT DES COÛTS ENVIRONNEMENTAUX, DES DILEMMES STRATÉGIQUES, DES CRISES DE GOUVERNANCE ET DES ÉCARTS DE MATURITÉ QUI RÉVÈLENT COMBIEN L'IA OBLIGE LES ENTREPRISES À INTERROGER LEUR MISSION, LEUR COHÉRENCE ET LEUR VISION DU PROGRÈS.

1

UNE ACCÉLÉRATION... QUI COÛTE CHER À LA PLANÈTE ?

Plusieurs personnes interrogées alertent sur le coût énergétique massif des IA génératives. L'IA promet des gains de productivité vertigineux, mais à quel prix ?

“On explose les compteurs en termes de productivité, mais on passe à côté de nos engagements RSE”

souligne une directrice RSE

L'IA force à arbitrer et il ne s'agit plus d'une opposition classique entre innovation et réglementation. C'est un dilemme davantage stratégique que technologique entre efficacité immédiate et responsabilisé à long terme : veut-on la performance à tout prix, ou une cohérence avec les valeurs affichées ?

Et ce n'est pas un débat accessoire, il touche au cœur même de la mission de l'entreprise car **l'IA questionne ici notre capacité à donner un sens à la performance.**

2

DU FANTASME D'AGILITÉ À LA CRISE DE GOUVERNANCE

42%

Dans plusieurs structures, l'IA a été déployée dans un climat de désalignement chronique : l'IT teste des outils, les RH s'y opposent, les Comex observent sans trancher.

À cela s'ajoute le constat déjà mentionné selon lequel, loin d'apporter de l'agilité, l'IA révèle une gouvernance éclatée où personne ne tient la boussole centrale alors que l'IA a besoin d'une direction. Selon l'étude BCG de janvier 2025, « 42 % des entreprises disent que le principal frein à l'IA est organisationnel ».

des entreprises
disent que le
principal frein à l'IA
est organisationnel

Le cas de **NetDragon Websoft** en Chine illustre ce basculement symbolique : en 2022, cette entreprise a nommé une IA, Tang Yu, à la tête d'une de ses filiales. Officiellement chargée de rationaliser les processus et d'assurer une gouvernance impartiale, cette PDG virtuelle incarne une provocation technologique autant qu'une expérience organisationnelle.

Farce marketing ou avant-goût d'un futur possible ? Difficile à dire. Mais ce cas souligne un paradoxe de fond : alors que certains fantasment une gouvernance 100% IA, nombre d'entreprises peinent encore à aligner leurs directions métiers sur une vision partagée.

L'IA, loin d'un remède miracle, agit ici encore comme un **révélateur, exposant les fractures culturelles, politiques, managériales, exigeant une vision**.

3

UNE DIVERSITÉ DE MATURITÉ SELON LES SECTEURS

La façon dont les entreprises intègrent l'IA varie fortement d'un secteur à l'autre. Les acteurs du retail, de la tech ou de la banque ont pris une longueur d'avance : équipes dédiées, cas d'usage industrialisés, vision intégrée à la stratégie.

D'autres, notamment dans l'industrie ou les services publics, avancent plus prudemment, bridés par des rigidités structurelles, des normes ou un déficit d'acculturation.

Ce décalage interroge, l'IA change de visage selon les secteurs. Cela confirme une chose : l'IA n'est pas neutre, optimisation opérationnelle pour certains, transformation culturelle pour d'autres, elle n'est en tous les cas pas un logiciel de plus à implémenter.

Elle doit être pensée à l'aune de chaque culture d'entreprise, de chaque modèle économique, de chaque tempo sectoriel. Et surtout, elle impose à chacun de clarifier sa propre vision du progrès.

Conclusion



L'IA ne changera rien à votre entreprise si elle ne transforme pas sa manière de décider, de s'organiser, de se projeter.

Elle peut être un amplificateur puissant ou un miroir cruel, révélant les angles morts, les silos, les zones d'inaction.

Or, 92% des entreprises prévoient d'augmenter leurs investissements IA dans les trois ans à venir, alors que seulement 1% d'entre elles se considèrent matures (McKinsey, 2025) Autrement dit, beaucoup investissement, très peu qui transforment vraiment.

Comme le résume Dr Elea Wurth, spécialiste IA à Deloitte Asie-Pacifique :

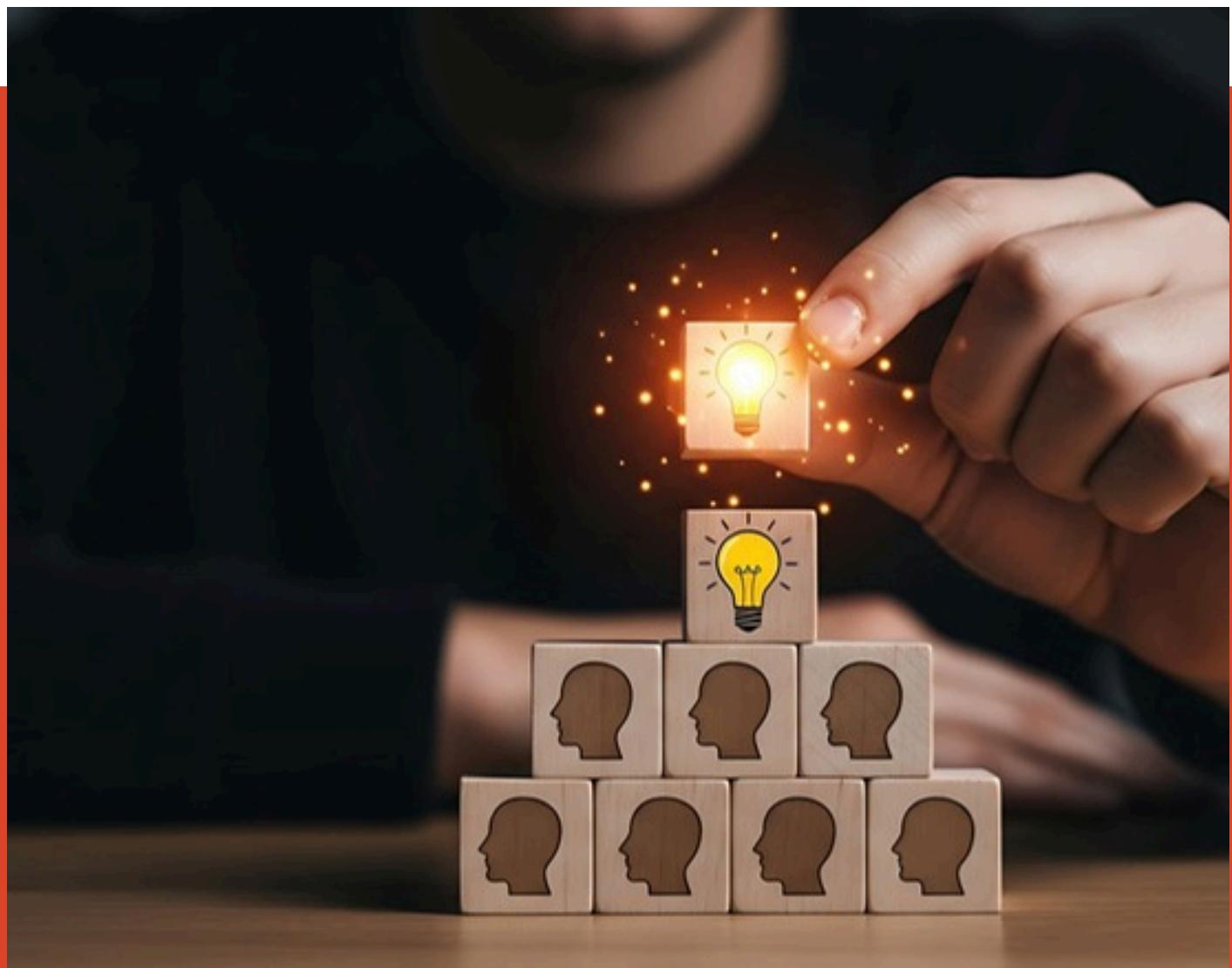
“Alors que la mise en œuvre s'accélère, c'est la confiance, et pas seulement la technologie, qui apparaît comme le véritable facteur de différenciation... Les organisations dotées d'une gouvernance plus mature en matière d'IA enregistrent une adoption des solutions d'IA par leur personnel supérieure de 28 % et une croissance de leur chiffre d'affaires supérieure de près de 5 %. ”

C'est donc la confiance qui fait la différence et non la différence.

Cette confiance repose sur un cadre de décision clair, des arbitrages lucides, une gouvernance alignée. Ce travail de simplification fera la différence par rapport à vos concurrents.

L'IA ne remplacera pas votre stratégie mais la mettra, à toute évidence, à l'épreuve. Ce qui comptera vraiment sera moins votre stack technologique que votre capacité à assumer une vision structurée.

Et ce cadre, c'est la gouvernance. Donc c'est vous.



Un grand merci aux dirigeants, experts et praticiens de tous horizons qui ont nourri cette étude par leurs partages francs et stimulants.

Leur regard de terrain a permis d'aller au-delà du discours technologique pour interroger la transformation réelle de l'entreprise et rendre cette étude possible.



Retorika accompagne les dirigeants, managers et équipes terrain dans l'augmentation de leur performance : organisation optimisée, communication à impact renforcé.

CONSEIL | FORMATIONS | CONFÉRENCES | COACHING



retorika.fr