

# Déployer l'IA dans l'entreprise : quelques questions clés

*L'intelligence artificielle représente une opportunité stratégique pour les entreprises, mais son adoption et son déploiement ne peut se faire sans [une réflexion approfondie... permanente.](#)*

Conférence Fnep

28/02/2023

**Laurent Pavillon**

Global Head of Business Services @ **BNP PARIBAS REAL ESTATE**

# 1 ères questions : Impact global sur l'entreprise?

- Quels sont les véritables objectifs de ce déploiement d'IA ?
- L'IA s'intègre-t-elle dans la vision stratégique de l'entreprise ?
- L'IA va-t-elle transformer mon business model ? Vais-je devoir revoir mon offre de produits ou services ?
- Quels processus internes seront directement impactés par l'IA ?
- Quels risques l'entreprise encourt-elle en n'adoptant pas l'IA face à la concurrence ?
- Quels risques l'entreprise encourt-elle en l'adoptant trop vite sans préparation ?
- Devons-nous privilégier un déploiement global ou une approche progressive par département / métiers ?
- Quels indicateurs de succès devons-nous suivre pour évaluer l'impact de l'IA dans l'entreprise ?
- Comment assurer un alignement entre les attentes des dirigeants, des managers et des collaborateurs face à l'IA ?
- Quels sont les facteurs bloquants à l'adoption de l'IA (culture, organisation, compétences, régulations) ?

# Quelques thèmes clés *(non exhaustif)*

1. Calcul du ROI : Pourquoi et pour quel bénéfice?
2. Knowledge Management : toutes les connaissances?
3. Ressources humaines
  - Impact sur les tâches actuelles et futures
  - Le nouveau Management
  - Compétences : externes / internes?
  - Formations : vers l'obligatoire?
4. Change Management :
  - Momentum & maturité
5. Quelle Gouvernance? Ethique et Règlementaire

***L'IA n'est pas un simple outil technologique, mais une transformation en profondeur qui nécessite un accompagnement stratégique, méthodologique et humain.***

# 1. Calculer le **ROI** d'une IA avant de la déployer

*Le retour sur investissement d'une IA ne se limite pas à des gains financiers directs. **Parfois difficile à évaluer...***

- **Gains financiers directs** : Réduction des coûts, automatisation des tâches, optimisation des ressources humaines.
- **Amélioration de la productivité** : Mesure du temps gagné sur certaines tâches et de la rapidité d'exécution des processus.
- **Impact sur la qualité et gestion des risques** : Réduction des erreurs, amélioration des prises de décision, meilleure gestion des stocks et des prévisions.
- **Effet sur l'expérience client** : Taux de satisfaction client, fidélisation, rapidité des réponses aux demandes.
- **Risques et coûts cachés** : Maintenance de l'IA, coûts de formation, mise en conformité réglementaire, gestion des biais algorithmiques.

L'enjeu est d'établir un **ROI réaliste et mesurable**.

Un bon indicateur consiste à calculer la période de retour sur investissement **en intégrant les coûts d'implémentation et de maintenance**.

## 2. Gérer ses connaissances / Knowledge

*L'efficacité d'une IA dépend en grande partie de la qualité et de l'accessibilité des connaissances qu'elle va exploiter.*

### Range ta chambre!

- Un référentiel clair et unifié : Mise en place **d'un cadre unique pour classifier et organiser** l'ensemble des informations de l'entreprise.
- Un stockage centralisé et accessible : Migration **vers un cloud** d'entreprise type OneDrive, SharePoint, Google Drive, ou une GED (Gestion Électronique des Documents).
- Des règles de **gouvernance des données** : Définition des droits d'accès, des niveaux de confidentialité et des normes de mise à jour des informations.
- La transformation des **savoirs tacites en connaissances exploitables** : Identification des connaissances métiers informelles et leur structuration dans des bases documentaires, FAQ internes, plateformes collaboratives.
- Un accès optimisé pour l'IA : Vérifier que l'IA pourra exploiter ces connaissances efficacement (ex. via des API, du NLP pour l'interprétation des documents, etc.).

### 3 ex :

- Le passage à OneDrive et Copilot : tout le monde **ok**?
- Ex : GED **sans métadonnées**... c'est ballot!
- Impact sur la frugalité de **l'IA by design** : capitaliser sur un stock de photos générées et réemployables par tous **ou** laisser chacun créer sa propre photo via l'IA pour usage unique ?

## 3.1 Ressources humaines : Impact sur la culture d'entreprise?

- Comment l'IA va-t-elle **transformer la culture** du travail et **la prise** de décision ?
- Allons-nous vers une entreprise **plus data-driven**, où la donnée devient centrale dans la gestion des opérations ?
- L'IA risque-t-elle de créer **une fracture entre les collaborateurs** qui l'adoptent et ceux qui la rejettent ?
- Comment éviter une perception négative de l'IA (**remplacement des emplois**, perte d'autonomie des équipes) ?
- Devons-nous revoir **nos valeurs et principes** en intégrant l'IA dans notre culture d'entreprise ?
- Comment faire en sorte que l'IA soit perçue comme **un levier d'innovation** et non comme une contrainte ?
- Quels sont **les risques éthiques liés à l'IA** et comment les intégrer dans nos pratiques ?

## 3.2 Ressources humaines : impact sur les collaborateurs?

**Question clé : “Quels métiers nécessitent un renforcement des compétences IA et comment organiser cette montée en puissance ?”**

- Quels métiers seront **directement impactés** par l'IA dans l'entreprise ?
- Certains postes risquent-ils de **disparaître, évoluer ou se transformer** ?
- Comment accompagner les collaborateurs pour éviter la **résistance au changement** ?
- L'IA va-t-elle rendre certains métiers **plus intéressants** en supprimant les tâches répétitives ?
- Allons-nous devoir **requalifier certains collaborateurs** pour leur donner de nouvelles compétences ?
- Quels **nouveaux rôles** et métiers vont apparaître dans l'entreprise avec l'arrivée de l'IA ?
- L'IA va-t-elle accroître la **charge de travail**, la simplifier ou la redistribuer différemment ?
- Comment **intégrer l'IA dans les outils de travail quotidiens** des collaborateurs ?
- Quels **risques psychosociaux** peuvent émerger (perte de sens, peur du remplacement, surcharge cognitive) ?
- Devons-nous revoir nos **processus de recrutement et d'évaluation des talents** à l'ère de l'IA ?

# Ressources humaines

Guerre **des talents** / rareté des ressources

## **Externalisation des compétences?**

Faire appel à des experts externes (consultants IA, développeurs spécialisés) ?

## **Maitriser les risques**

- de dépendance (maitrise du code),
- de cybersécurité
- ou KO projet (si abandon de poste)

# 3.3 Management : quelles évolutions?

## Impact sur le management et les managers

Comment l'IA va-t-elle **modifier le rôle des managers** ?

Va-t-elle alléger la charge administrative et reporting des managers, ou leur **imposer de nouveaux outils et métriques** ?

Comment s'assurer que les managers savent **utiliser et interpréter les recommandations des IA** sans perdre leur autonomie ?

L'IA va-t-elle renforcer le **contrôle et la surveillance** des collaborateurs ? Est-ce souhaitable ?

Comment éviter que le management ne devienne **excessivement data-driven** au détriment du leadership humain ?

Faut-il **former les managers** en priorité avant les autres collaborateurs pour qu'ils portent le changement ?

Comment garantir que l'IA ne **remplace pas la prise de décision humaine**, mais l'augmente ?

Les équipes managériales vont-elles devoir **adopter de nouveaux outils**, et lesquels ?

**Question clé : “Comment adapter le management et les process pour tirer parti de l'IA sans perdre en agilité et en contrôle ?”**

**L'IA modifie le management : moins de contrôle, plus de pilotage stratégique.**

## Nouvelles méthodes de management :

Davantage basé **sur la donnée**, sa qualité, **le contrôle** et l'anticipation

Moins de reporting manuel, plus de temps **pour le coaching et l'humain**.

Restructuration des processus et aménagement des compétences

Réorganisation des flux de travail pour intégrer les outils IA

Accompagnement des managers pour adapter leur leadership (**légitimité?**)

## Le Management de la qualité, risques et résilience :

Mise en place de dispositifs de **contrôle qualité** (éviter les biais algorithmiques, vérifier les recommandations).

Vérification et validation des décisions assistées par l'IA.

Mécanismes de gestion des risques liés aux défaillances de l'IA (back-up humain).

# 3.3 Management : Process et évaluations

## Impact sur les processus et la gouvernance

L'entreprise doit-elle mettre en place un **comité de gouvernance IA** pour superviser le projet ?

Qui sera responsable du **suivi, des mises à jour, de l'amélioration continue** des solutions IA ?

Comment gérer les **biais algorithmiques et la transparence des décisions prises par l'IA** ?

Quels dispositifs **de contrôle qualité** et d'audit faut-il prévoir pour vérifier les performances et les dérives éventuelles des outils IA ?

Comment assurer **la conformité réglementaire et éthique** des solutions IA déployées ?

Devons-nous adopter une **charte interne sur l'usage de l'IA** ?

Quels seront les **coûts récurrents** d'entretien, de mise à jour et d'adaptation de l'IA ?

## Évaluation et ajustements

Quels **KPIs** doivent être suivis pour mesurer le succès du déploiement de l'IA ?

Comment savoir si l'IA apporte une **réelle valeur ajoutée** ou si elle doit être ajustée ?

Quels seront les **indicateurs de satisfaction des utilisateurs** (collaborateurs, clients, managers) ?

Faut-il mettre en place des **retours d'expérience et des enquêtes internes** pour ajuster l'IA en fonction des besoins ?

Comment décider si une IA doit être **abandonnée, améliorée ou remplacée** ?

## 3.4 L'upskilling et la formation continue des collaborateurs

*L'intégration de l'IA nécessite un effort de formation permanent pour éviter la rupture technologique entre les outils et les compétences internes.*

*L'un des défis majeurs est l'adaptation à un environnement où les collaborateurs utilisent **déjà une legacy technologique importante** (ex. migration vers un cloud, utilisation d'un Copilot IA).*

- **Formation sur les bases de l'IA** : Sensibiliser les équipes aux fondamentaux, aux capacités et aux limites de l'IA.
- **Apprentissage progressif** : Des parcours adaptés **aux niveaux d'expertise** (débutant, intermédiaire, expert).
- **Approche centrée sur l'usage** : Formation appliquée (utilisation de l'IA pour la bureautique, l'analyse de données, l'optimisation des process).
- **Mise en place de champions IA** : Création d'un réseau **à des cas concrets** interne de référents formés, capables d'accompagner leurs collègues.
- **Formation continue et mises à jour** : Sessions **régulières** pour suivre l'évolution des technologies et intégrer les nouvelles fonctionnalités IA.

### Un cycle de formation structuré

**Dirigeants et boards** : Sensibilisation aux opportunités et aux risques de l'IA, stratégie de transformation digitale, formations stratégiques sur la gouvernance IA, la réglementation et les tendances du marché.

**Managers** : Formation sur l'intégration des outils IA dans le pilotage et la gestion des équipes, sessions de formation approfondies sur l'IA appliquée aux processus métiers, la gestion des compétences et le management des changements.

**Experts et analystes métiers** : Programmes avancés en collaboration avec des partenaires académiques ou technologiques

**Collaborateurs** : Apprentissages progressifs sur les usages concrets de l'IA dans leur métier, accès à des plateformes de formation e-learning et formations pratiques en interne.

*La formation IA **est un processus continu**, avec des **mises à jour régulières** pour suivre **l'évolution des outils et des usages**, avec une montée en compétences progressive via des workshops, du mentorat interne et des tests d'outils IA adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise.*

# L'upskilling : les questions

- Qui doit être formé en priorité : **les managers, les experts métiers, l'ensemble des collaborateurs** ?
- Devons-nous mettre en place une **formation obligatoire sur l'IA** pour tous les collaborateurs ?
- Quels types de formation **sont les plus adaptés** (e-learning, ateliers pratiques, mentorat interne, formations certifiantes) ?
- Faut-il créer un **parcours de formation IA spécifique par métier** ?
- Comment évaluer **les niveaux de compétence IA** des collaborateurs avant et après formation ?
- Devons-nous nommer **des référents IA internes** pour accompagner la transition ?
- Comment assurer une **formation continue** et non un simple onboarding initial ?
- Comment adapter la formation IA aux **contraintes existantes et prérequis** (migration vers un cloud, adoption de nouveaux outils collaboratifs) ?

# Change Management : momentum et maturité?

Question clé : “À quel rythme devons-nous avancer pour maximiser les bénéfices tout en limitant les risques ?”

Trop vite, trop lentement, ou au bon rythme ?

**Les risques d’un déploiement trop rapide :**

- Manque de recul **sur la maturité des outils**.
- **Résistances internes** si l’IA est perçue comme une imposition.
- Bugs, échecs, coûts cachés si l’on essuie les plâtres.

**Les risques d’un déploiement trop lent :**

- **Rater le coche** face à des concurrents plus réactifs.
- Risque de **perdre des talents** attirés par des entreprises plus innovantes.
- Moins d’optimisation des coûts et des process.

**Les clés d’un déploiement au bon rythme :**

- **Tester en mode pilote** sur un périmètre réduit avant généralisation.
- **Associer les équipes au projet** dès le départ (co-construction avec les utilisateurs).
- **Adapter l’IA aux besoins réels**, pas l’inverse

# Change Management

- Quel est le **bon moment** pour déployer l'IA dans mon entreprise ?
- Sommes-nous en **capacité technique et organisationnelle** d'adopter l'IA dès maintenant ?
- Devons-nous tester l'IA **dans un service pilote** avant de la généraliser à toute l'entreprise ?
- L'IA doit-elle être intégrée **progressivement** ou de manière plus radicale ?
- Quelles sont les **erreurs courantes** d'un déploiement trop rapide ou mal préparé ?
- Combien de temps faut-il prévoir pour **l'adoption complète** de l'IA par les équipes ?
- Faut-il faire appel à un **accompagnement externe** (consultants, experts IA) pour nous guider dans la transition ?
- Comment assurer une **communication efficace** sur le projet IA en interne ?

## Un bon déploiement repose sur :

- Une bonne anticipation des défis.
- Un timing adapté.
- Une montée en compétences bien orchestrée.
- Une transformation progressive et adaptée aux métiers.

**CALL TO ACTION** “Quels sont les premiers pas à mettre en place pour réussir l'intégration de l'IA dans votre entreprise ?”

# Mise en place d'un comité de gouvernance de l'IA

## Rôles et missions

**Superviser le cycle de vie des IA** : Suivi des performances, mises à jour, évolutivité et éventuel abandon des outils non pertinents.

**Gérer les biais et l'éthique** : Veiller à l'équité et à la transparence des algorithmes, limiter les discriminations involontaires.

**Assurer l'upskilling et l'adoption** : Définir des parcours de formation pour accompagner la montée en compétence des équipes.

**Contrôler la résilience des IA** : Identifier les points de défaillance potentiels et mettre en place des mécanismes de secours.

**Maintenir la pertinence des données** : Vérifier que les sources exploitées sont fiables, actualisées et conformes aux réglementations.

## Centralisation ou gouvernance distribuée ?

Un comité central définit les lignes directrices et garantit la conformité, tandis que des comités métiers assurent l'adaptation locale des outils IA.

# RETEX / Conclusion

Les premières étapes doivent être bien définies :

1. Clarifier les objectifs et la valeur ajoutée de l'IA.
2. Organiser les données et la connaissance.
3. Tester sur un périmètre réduit avant de généraliser.
4. Former et accompagner les collaborateurs.
5. Mettre en place une gouvernance solide.
6. Mesurer et ajuster en continu.

**En adoptant cette approche, l'IA devient un véritable levier de transformation et d'innovation, plutôt qu'un simple outil technologique imposé aux équipes.**

Q & A