

Avant-propos

Nous vivons un moment de bascule.

L'intelligence artificielle ne constitue pas une innovation de plus dans la longue histoire des technologies numériques. Par son rythme de diffusion, par la diversité de ses usages et par la profondeur de ses effets, elle engage une transformation systémique de l'économie, du travail et des organisations. Elle s'impose désormais comme un facteur structurant des trajectoires industrielles, sociales et politiques.

Comme toute rupture majeure, l'IA agit à la fois comme un perturbateur, un accélérateur et un révélateur. Elle ne crée pas *ex nihilo* les fragilités des entreprises et des économies ; elle agit comme un miroir de leurs modes de fonctionnement, révélant leurs fondamentaux, leurs choix passés, leurs forces comme leurs imperfections. Les premiers usages de l'IA s'inscrivent souvent dans une logique de substitution, en automatisant ou en reproduisant des tâches existantes dans les cadres actuels. Mais, très rapidement, cette phase initiale ouvre la voie à une refonte qualitative et systémique plus profonde, qui transforme durablement les organisations, les métiers et les modes de création de valeur.

Cette transformation s'opère dans un contexte singulier, marqué par des tensions géopolitiques accrues, une compétition technologique intense, des dépendances critiques et une accélération continue des cycles d'innovation. L'IA devient, ainsi, un enjeu de souveraineté. Une souveraineté qui ne se joue pas uniquement au niveau des États ou des grandes stratégies européennes, mais aussi – de manière très concrète – au niveau des entreprises elles-mêmes : souveraineté sur les données, sur les compétences, sur les choix technologiques et organisationnels, et sur la capacité à décider, à arbitrer et à ne pas subir.

La dynamique et la complexité des transformations en cours imposent d'inscrire toute démarche d'intégration de l'IA dans une démarche d'anticipation et une vision prospective de moyen et long terme, fondée sur une connaissance lucide de l'état des lieux de l'entreprise : ses activités productives, son organisation, son management, mais aussi sa maîtrise des données, des connaissances et des compétences. Ces dimensions constituent des leviers essentiels pour enclencher un processus cognitif vertueux, fondé sur la capacité à faire, apprendre et transformer en continu.

Face à cette dynamique, deux attitudes opposées mais symétriques se dessinent. D'un côté, la précipitation : multiplication d'expérimentations non coordonnées, agitation technologique, promesses de gains rapides mal maîtrisées. De l'autre, l'attentisme : report des décisions, crainte des risques, espoir que la transformation se stabilise d'elle-même. Ces deux postures comportent des coûts élevés, souvent invisibles à court terme : désorganisation, perte de sens, dépendances technologiques durables, fragilisation des compétences et tensions sociales.

Le véritable enjeu n'est donc pas de choisir entre agir ou attendre. Il est de **comprendre, agir et anticiper**, afin d'inscrire les évolutions et les ruptures induites par l'IA dans des trajectoires positives. Des trajectoires favorables à la santé de l'entreprise et créatrices de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes : actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs, utilisateurs et clients.

C'est dans les entreprises que se joue une part décisive de cette transformation. Ni exclusivement dans les laboratoires, ni uniquement dans les sphères publiques, mais au cœur des organisations productives, là où l'IA rencontre concrètement les métiers, les tâches, les compétences, le management, les investissements, l'innovation et le travail réel. Ce niveau intermédiaire – mésoscopique – constitue un niveau clé d'analyse et d'action, à l'interface entre les dynamiques macroscopiques de l'économie et les trajectoires individuelles.

Dans de nombreuses entreprises, cette réalité se traduit par des scènes désormais familières. Autour d'une table de direction, les questions s'accumulent :

Faut-il déployer des outils d'IA générative ?

Sur quels périmètres ?

Avec quels effets sur l'organisation du travail, sur l'emploi et sur les compétences ?

Comment sécuriser les données, maîtriser les dépendances technologiques, intégrer les exigences réglementaires, tout en restant compétitif ?

Comment éviter à la fois l'inaction et les choix irréversibles ?

Dans ces situations, l'IA apparaît moins comme une solution clé en main que comme un miroir de l'entreprise. Elle révèle la solidité – ou la fragilité – des organisations, la qualité du management, la maturité des compétences et la capacité à apprendre collectivement. Elle met à l'épreuve les modes de gouvernance existants et oblige à repenser les équilibres entre performance économique, responsabilité sociale et maîtrise des choix stratégiques.

C'est dans ce contexte que prend sens la notion d'entreprise augmentée et apprenante. Une entreprise augmentée n'est pas une entreprise automatisée ou déshumanisée : elle est définie par sa capacité à intégrer l'IA de manière maîtrisée, en articulant technologies, compétences, organisation et management, et en gouvernant ses choix plutôt qu'en les subissant. Une entreprise capable de construire, dans la durée, des trajectoires d'innovation compatibles avec la qualité du travail, la confiance et sa souveraineté opérationnelle. Une entreprise apprenante est une entreprise qui expérimente et apprend et inscrit dans ses modes de fonctionnement humain et son architecture informationnelle les connaissances et capacités acquises.

Les transformations engagées par l'IA sont rapides, complexes et profondément systémiques. Elles exigent d'être appréhendées à plusieurs niveaux :

- Macroscopique, pour comprendre les dynamiques technologiques, économiques, géopolitiques et réglementaires,
- Microscopique, pour saisir les effets sur les individus et les parcours professionnels,
- Et surtout mésoscopique, à l'échelle des entreprises, des métiers, des compétences, du management et de l'organisation du travail. C'est à ce niveau que se construisent les trajectoires d'intégration de l'IA réellement opérantes.

C'est le choix méthodologique qui a guidé le travail collectif présenté dans cet ouvrage. Issu d'une démarche d'audit, de partage d'expériences et de réflexion conduite au sein de la FNEP, ce travail s'appuie sur la diversité des parcours et des expertises mobilisées. Il propose des grilles d'analyse et des repères pour aborder l'entrée dans l'usage de l'IA de manière éclairée, progressive et responsable.

Ce livre ne prétend ni fournir des recettes universelles, ni anticiper de manière définitive les évolutions à venir. Il vise à éclairer, à outiller et à aider à la décision. À un moment où l'IA s'impose comme un facteur structurant des économies et des organisations, il propose aux dirigeants, managers, représentants du personnel et décideurs publics des clés pour **agir maintenant**, sans précipitation ni inertie, et inscrire l'intégration de l'IA dans des trajectoires de progrès durables pour l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes.

Le travail présenté dans cet ouvrage est issu d'une démarche collective conduite au sein de la FNEP. Le travail de l'équipe d'auditeurs et de coordinateurs a constitué la matrice des analyses et des propositions développées. Chaque chapitre et sous-chapitre a été rédigé par l'auditeur disposant de l'expertise la plus pertinente au regard de son parcours professionnel, de son expérience de terrain et de son intérêt pour les sujets abordés.

L'ouvrage s'ouvre par une introduction qui propose des éléments d'interprétation et de mise en perspective sur ce moment particulier de développement massif de l'intelligence artificielle dans la société et dans les entreprises.

- Le premier chapitre dresse un état des lieux au niveau macroscopique, autour de trois déterminants majeurs : le cadre technologique, les chaînes de valeur de l'IA, et les dynamiques géopolitiques, réglementaires et normatives. Il fournit des repères de compréhension sur l'évolution rapide des technologies d'IA, sur la structuration de leurs écosystèmes et sur les enjeux de régulation, en particulier dans le contexte européen.
- Le deuxième chapitre, intitulé « *Diagnostic : IA et emploi* », se concentre sur le niveau mésoscopique de l'entreprise. Il propose des analyses concrètes des évolutions perceptibles et opérables en matière d'emploi, de métiers et de compétences, ainsi que des repères méthodologiques pour aborder les cycles de conception, d'expérimentation et d'apprentissage des solutions d'IA dans les organisations. Il invite à une action à la fois audacieuse et maîtrisée.
- Le troisième chapitre est consacré aux transformations organisationnelles et managériales induites par l'usage massif ou intensif de l'IA. Il s'inscrit dans la continuité des mutations engagées par le numérique, tout en mettant en évidence un changement d'échelle et de profondeur.
- Le quatrième chapitre présente une étude de cas sur la start-up *Actionable*. Sa légèreté organisationnelle facilite l'intégration rapide des ruptures technologiques et en fait un terrain d'observation privilégié, dont les enseignements peuvent irriguer des organisations plus complexes. Elle illustre également la capacité d'émergence de nouveaux acteurs, que l'intelligence artificielle permet d'augmenter plus rapidement.
- Le cinquième chapitre est consacré au cadre d'action collectif dans lequel s'inscrit le déploiement de l'intelligence artificielle. Il analyse les dynamiques de mise en commun et de gouvernance des données, ainsi que le rôle structurant des initiatives européennes et internationales en matière de normalisation et de régulation. En éclairant les conditions de circulation des ressources, d'organisation de la confiance et de diffusion des technologies, il montre que la capacité des entreprises à tirer parti de l'IA dépend largement de leur insertion dans ces architectures collectives.

- Le chapitre 6 est consacré à l'analyse des principaux facteurs d'évolution de la technologie, de l'environnement juridique, normatif et réglementaire et aux ruptures à venir dans l'architecture informationnelle de l'entreprise.
- Le chapitre de conclusion propose une synthèse des analyses, ouvre des pistes de réflexion pour accompagner les évolutions à venir sur les points essentiels et présente les principales préconisations et recommandations, détaillées dans cet ouvrage.

Ce travail collectif s'est appuyé sur une méthode de partage d'expériences et de réflexion ancrée dans les pratiques professionnelles des auditeurs, enrichie par des temps de travail collectif, des échanges réguliers et des approfondissements menés dans un environnement européen. Il a permis une prise de conscience approfondie de la complexité des enjeux liés à l'IA, ainsi qu'une montée en compréhension et en capacité d'action, tant pour les auditeurs que pour l'équipe d'encadrement mobilisée sur ce sujet en évolution rapide.