

IA : À quelles transformations les organisations s'exposent-elles ?

Date et lieu : 6 octobre 2025, emlyon business school (Lyon)
Co-porté par emlyon business school et HEC Montréal, a réuni chercheurs, experts et acteurs économiques autour d'une même interrogation : Comment l'intelligence artificielle et la data transforment-elles en profondeur les organisations, leurs modes de travail et leurs modèles de gouvernance ?

L'essor fulgurant de l'IA générative est stupéfiant. Un outil comme ChatGPT a été rapidement rejoint par d'autres provenant des principaux joueurs en technologie de l'information : CoPilot, Gemini, Claude, Grok par exemple. Ces outils ont bouleversé les usages individuels. Mais cette appropriation rapide contraste fortement avec une intégration organisationnelle beaucoup plus lente.

De nombreuses études en témoignent, ainsi que des freins rencontrés : (McKinsey, 2024 ; BCG, 2024; MIT NANDA Lab, 2025). L'événement visait donc à mieux comprendre ce décalage, à identifier les leviers et obstacles de la transformation organisationnelle à l'aide de l'IA générative, et à croiser les regards entre disciplines et territoires (France – Québec), d'un point de vue académique et en termes de retours d'expériences concrets.

[➤ Lien vers la page Web du colloque](#)

1. Comprendre les transformations à l'œuvre : De quoi parle-t-on ?

Comme l'a souligné Ludovic Bugand, il est difficile d'isoler les transformations liées à l'IA des dynamiques socio-économiques plus larges. Elles s'inscrivent dans la continuité de plus de deux siècles de rationalisation industrielle, désormais prolongée par une gouvernance par les nombres.

L'IA ne constitue pas une rupture isolée, mais un nouvel épisode du continuum numérique. Depuis de nombreuses années les entreprises automatisent et numérisent les processus, poussant vers une utilis-

tion beaucoup plus intensive des données. Ces transformations ne sont pas neutres : elles touchent à la manière de concevoir, d'organiser et de réguler le travail.

Et cela rejoint les propos de Mabrouka El Hachani. Ces transformations imposent de repenser l'articulation entre l'humain et la machine, les configurations productives et la soutenabilité des modes de production. Ceci pousse ainsi à davantage parler d'adoption et de démarche réflexive afin de favoriser et de mieux évaluer la pertinence des outils et solutions technologiques disponibles. Garder à l'esprit un horizon à long terme est clé.

2. Entre transformations subies et transformations agies

Plusieurs intervenants ont souligné le caractère subi de certaines transformations numériques, souvent imposées par des temporalités extérieures :

- Celle des éditeurs et plateformes, qui imposent un rythme d'adoption rapide, parfois guidé par le marketing technologique. Les nouveaux outils sont introduits sur le marché à un rythme soutenu, parfois difficile à suivre en termes d'intégration.
- Celle des projets internes, qui ne laissent que peu d'espace à la flexibilité, au dialogue et à l'expérimentation. Ce volet de la temporalité vient de deux tendances distinctes :
- Premièrement, les entreprises semblent craindre d'être dépassées par leurs concurrents et annoncent des initiatives IA très rapidement, sans nécessairement avoir une réflexion stratégique sur celle-ci.
- Deuxièmement, il y a également des projets fantômes. Ce sont les nombreuses initiatives individuelles, faites par les employées, qui peuvent miner la cohérence des pratiques organisationnelles, menaçant souvent la sécurité des données des organisations.

Les organisations manquent parfois de ressources – humaines, temporelles ou financières – pour orchestrer une transformation maîtrisée. Au Québec, comme l'indique Nathalie De Marcellis-Warin, un dispositif d'accompagnement existe et est gradué selon la maturité des entreprises et les ressources disponibles, permettant de moins subir la transformation et d'encourager des démarches d'appropriation progressive.

3. La question du dialogue et des métriques

Une idée forte a émergé : la transformation n'est pas qu'une question de technologie, mais de dialogue social. Plutôt que de chercher uniquement à mesurer la transformation uniquement par des indicateurs techniques, les intervenants plaident pour y ajouter une évaluation sociale :

- Mesurer la qualité du dialogue entre acteurs, créer des espaces pour faire vivre ce dialogue ;
- Évaluer la discutabilité et la transparence des choix technologiques ;
- Faire du dialogue une technologie sociale à part entière.

Les métriques deviennent alors des objets de discussion et de négociation, non des instruments de contrôle.

4. Invisibilisation du travail, chaînes sociotechniques et gouvernance

L'un des points également discutés fut la nécessaire mise en visibilité du travail caché derrière l'IA. La conception de modèles d'IA et de leur déploiement réussi repose sur une infrastructure de données et de travail humain souvent invisible (Gestion des données ; micro-tâches dispersées ; Entretien des systèmes).

L'introduction du numérique implique une reconfiguration profonde des activités, où les chaînes de valeur deviennent des chaînes de travail hybrides entre humains et non-humains. Benoit Aubert l'a particulièrement bien noté. Cette invisibilisation interroge la gouvernance des transformations et la responsabilité des organisations dans la conception et la supervision de ces chaînes.

Pour les organisations, la gouvernance doit s'exercer sur au moins trois volets. Il importe de conserver un contrôle sur les données de l'entreprise. On ne peut céder à des acteurs externes le contrôle et le droit d'utilisation de ces ressources essentielles. Il faut également conserver une expertise dans la durée. L'introduction des outils d'IA remplace souvent les emplois d'entrée dans les organisations, réels terrains d'apprentissages. Mais alors exposés à moyen et long terme à une perte de compétences et d'expertises. Ultimement, l'organisation reste responsable des résultats et des actions, sans pouvoir s'en départir.

5. Des retours d'expérience marquants – Illustration de ces transformations

Jean-Christophe Richard, Professeur des Universités - Praticien Hospitalier Chef de service de Médecine Intensive - Réanimation, HCL

Dans le domaine de la santé, l'IA devient un outil incontournable, même si l'ensemble des applications possibles reste à déterminer. Faire face à la génération constante de données, souvent produites en temps réel, est impossible à analyser pour un individu, là où l'IA offre cette capacité d'analyse, mais avec laquelle collaborer et non laisser gérer.

Aymeric Dussart, Vice-président, Finances et administration, et chef de la direction financière, Aéroports de Montréal.

En tant que lieux de passages, les aéroports et notamment ADM veulent offrir à leurs clients et les différentes parties prenantes une fluidité et une

opérationnalisation la plus efficace. Améliorer la performance de l'organisation du trafic des personnes, des bagages, des avions est un enjeu clé. A ADM, ces outils permettent d'optimiser le processus et la synchronisation des activités de déglacage des avions en hiver, réduisant ainsi les temps d'attente.

Fanjuan Shi, CIO, Groupe Prosol

Suivre en temps réel les interactions clients, surtout lorsqu'ils sont nombreux, et sentir le pouls des activités permet de prévoir les actions requises avant même qu'un client en fasse la demande, d'anticiper les mouvements de stocks, les besoins en personnel, de même que les activités connexes. Pour un grand groupe, il devient essentiel de développer un environnement sécurisé permettant aux gestionnaires d'utiliser l'IA de manière efficace.

6. Une optimisation du temps comme valeur ajoutée

Lorsqu'ils sont utilisés de manière adéquate l'IA permet une accélération des activités et des gains de temps.

- Pour les aéroports, optimiser le mouvement des passagers et les embarquements et débarquements permet d'éviter ou de retarder des investissements coûteux (agrandissements par ex).
- Dans la santé, il y a un vrai gain de temps dans l'analyse d'images. Toutefois, il faut garder un humain dans le processus. Comment être certain de ne pas avoir raté de cas spécifiques ? Quel risque est-on prêt à prendre en confiant les activités à l'IA ?
- Dans le domaine du détail, les gains en temps réel sont évidents,

même si l'organisation n'en est pas toujours consciente, générant un bien meilleur suivi des sentiments de nos clients et de leur lien avec nos marques. Cela permet d'avancer, mais dont les impacts à long terme doivent être mesurés.

Déployer ou non un modèle dans une organisation doit s'appuyer sur une analyse solide du projet. Les données sont-elles disponibles ? De bonne qualité et en quantité suffisante ? L'enjeu de gestion des accès à ces données et modèles est crucial, tout autant que de leurs utilisations pour maîtriser leur valeur ajoutée réelle.

7. Comment en faire une transformation réussie ?

En conclusion, les participants voient de grandes opportunités pour les outils d'IA dans les organisations. Les échanges convergent sur une définition partagée : Une transformation agie et non subie, fondée sur le dialogue, la formation, et la co-construction.

Tous s'entendent pour dire qu'une intégration réussie demandera une visibilité des implications à long terme, de même qu'une gouvernance explicite de ces initiatives, ainsi que des espaces de réflexivité. •