

IA en entreprise comment maximiser le ROI en mettant l'humain au centre ?

*Pourquoi l'engagement salarié est le premier levier de
rentabilité de vos projets IA*

Livre blanc, Le guide pratique pour dirigeants et Drh
Edition 2026



Avant-propos

L'intelligence artificielle est aujourd'hui présentée comme la révolution technologique la plus importante depuis Internet. Les promesses sont réelles : gains de productivité, réduction des coûts, amélioration de l'expérience client, aide à la décision. Les études se multiplient, les chiffres s'envolent, et les directions générales inscrivent l'IA au sommet de leurs priorités stratégiques.

Pourtant, sur le terrain, une réalité moins brillante émerge. Les projets prennent du retard. Les outils déployés sont sous-utilisés. Les collaborateurs contournent les nouvelles solutions ou les tolèrent sans les adopter vraiment. Et le ROI, si soigneusement calculé dans le business case initial, se révèle systématiquement inférieur aux projections.

La cause est presque toujours la même, et presque jamais anticipée : le facteur humain. On a pensé la technologie. On a oublié les personnes qui devaient l'utiliser.

Ce livre blanc est construit sur une conviction simple : déployer l'IA sans embarquer les équipes, c'est comme acheter une voiture de course et la laisser dans un garage. La puissance est là, mais personne ne conduit. L'engagement salarié n'est pas un complément optionnel à la transformation IA.

C'est son premier levier de rentabilité

L'équipe TOK1N

Introduction

Introduction : le paradoxe du ROI IA

Les chiffres qui font rêver

Les études sur le potentiel de l'IA sont vertigineuses. McKinsey estime que l'IA générative pourrait ajouter entre 2 600 et 4 400 milliards de dollars de valeur annuelle à l'économie mondiale. Goldman Sachs évoque un gain de productivité de 1,5 % par an sur dix ans dans les économies développées. PwC chiffre l'apport de l'IA à l'économie mondiale à 15 700 milliards de dollars d'ici 2030.

Au niveau de l'entreprise, les projections sont tout aussi impressionnantes : 20 à 40 % de gain de productivité sur les tâches automatisables, réduction de 30 % des coûts de traitement dans certains secteurs, amélioration significative de la satisfaction client grâce à la personnalisation.

Les chiffres qu'on ne cite pas

En face de ces projections enthousiastes, d'autres chiffres, moins mis en avant, racontent une histoire différente.

- Selon Gartner, 85 % des projets d'IA n'atteignent pas leurs objectifs de ROI initiaux.
- McKinsey estime que 70 % des transformations digitales, IA incluse, échouent à créer la valeur espérée.
- Une étude IBM de 2023 révèle que seulement 35 % des entreprises qui déploient des outils IA constatent une adoption réelle par leurs équipes.
- Le taux d'adoption moyen d'un nouvel outil numérique sans accompagnement humain tourne autour de 40 à 50 %, quel que soit le secteur.

L'écart entre le ROI projeté et le ROI réel n'est pas un problème technologique. Les outils fonctionnent. C'est un problème humain. Les gens ne les utilisent pas, pas assez, pas correctement, ou en les contournant dès que possible.

La variable cachée : le facteur humain

"La technologie ne transforme pas les entreprises. Ce sont les personnes qui les transforment, avec l'aide de la technologie."

Peter Drucker

Un projet IA qui ne prend pas en compte l'engagement des collaborateurs paie un prix invisible mais considérable. Ce prix se compose de plusieurs postes rarement budgétés : le coût de la résistance au changement, la perte de productivité pendant la phase de transition, le surtaux de turnover chez les collaborateurs qui se sentent menacés ou non impliqués, et la sous-utilisation chronique des outils déployés.

Ce livre blanc quantifie ce coût invisible, démontre le lien direct entre engagement salarié et ROI IA, et propose une méthode concrète pour maximiser le retour sur investissement de vos projets IA en plaçant l'humain au cœur du déploiement.

1 - ce que l'IA peut vraiment apporter à une entreprise

1.1 Les quatre familles de gains IA

Avant de mesurer un ROI, il faut savoir ce qu'on mesure. Les gains attendus d'un projet IA se répartissent en quatre familles distinctes, qui n'ont pas les mêmes horizons de temps ni les mêmes conditions d'activation.

Famille 1 : l'automatisation des tâches répétitives

C'est le gain le plus visible et le plus rapide à quantifier. Il concerne toutes les tâches structurées, à faible valeur ajoutée cognitive, qui occupent un temps disproportionné : saisie de données, traitement de formulaires, génération de rapports standardisés, gestion de plannings, réponses aux questions fréquentes.

Ordre de grandeur : de 20 à 60 % du temps consacré à ces tâches peut être automatisé dans les 6 à 18 premiers mois, selon le secteur et la maturité des processus.

Famille 2 : l'augmentation des capacités humaines

C'est le gain le plus stratégique mais le plus long à matérialiser. L'IA générative, les outils d'aide à la décision et les assistants intelligents ne remplacent pas les collaborateurs. Ils amplifient leurs capacités : rédaction accélérée, analyse de documents volumineux, génération de code, aide au diagnostic.

Ordre de grandeur : de 15 à 40 % de gain de productivité sur les tâches cognitives complexes, selon les études Microsoft et Google sur leurs propres outils IA.

Famille 3 : l'amélioration de l'expérience client

Chabots, personnalisation en temps réel, recommandations, prédiction de la Churn, analyse des sentiments : l'IA transforme la relation client en permettant une réactivité et une personnalisation impossibles à l'échelle humaine.

Ordre de grandeur : de 10 à 25 points de NPS supplémentaires dans les entreprises qui ont déployé des solutions IA centrées client, selon Salesforce.

Famille 4 : l'optimisation opérationnelle

Maintenance prédictive, gestion optimisée des stocks, planification intelligente, détection d'anomalies : ces applications sont souvent les plus rentables en valeur absolue, mais aussi les plus complexes à déployer car elles touchent au cœur des processus opérationnels.

Ordre de grandeur : de 10 à 30 % de réduction des coûts opérationnels dans les secteurs industriels et logistiques.

1.2 ROI brut projeté versus ROI net réel

La distinction entre ROI brut et ROI net est au cœur de ce livre blanc. Le ROI brut est celui que calcule le business case initial.

Il additionne les gains attendus des quatre familles ci-dessus. Le ROI net est ce qui reste après avoir déduit le coût réel du déploiement, en incluant le facteur humain.

Composante	ROI brut (projeté)	ROI net (réel constate)
Gains de productivité	100 %	45 à 70 %
Taux d'adoption réel des outils	90 % supposé	40 à 55 % constaté
Coût de la résistance humaine	Non budgété	15 à 25 % du budget projet
Coût du turnover pendant la transition	Non budgété	5 à 15 % du budget projet
Délai avant retour sur investissement	6 à 12 mois	18 à 36 mois

2 - Pourquoi 70 % des projets IA n'atteignent pas leur ROI

2.1 Le mythe de la technologie qui se déploie seule

Il existe une croyance tenace dans les comités de direction : si la technologie est bonne et si les collaborateurs sont intelligents, l'adoption se fera naturellement. Cette croyance est fausse, et elle est chère.

L'adoption d'un nouvel outil ne dépend pas de la qualité de l'outil. Elle dépend de la perception que les utilisateurs ont de sa valeur pour eux, de leur niveau de formation, de leur confiance dans le processus de déploiement, et du soutien qu'ils reçoivent pendant la transition. Tous ces facteurs sont humains, pas technologiques.

2.2 Les vraies causes d'échec, classées par fréquence

Cause d'échec	Fréquence citée	Nature du problème
Manque d'adhésion et de mobilisation des équipes	68 %	Humaine
Taux d'adoption réel inférieur aux projections	61 %	Humaine
Formation insuffisante ou inadaptée	54 %	Humaine
Résistance au changement non anticipée	49 %	Humaine
Manque de clarté sur les bénéfices pour les utilisateurs	47 %	Humaine
Problèmes techniques d'intégration	38 %	Technique
Budget sous-estimé	35 %	Financière
Perte de talents clés pendant la transition	29 %	Humaine

Source : synthèse des études McKinsey, Gartner, IBM et Deloitte sur les échecs de transformation digitale, 2021 à 2024.

Le constat est sans appel : sur huit causes d'échec principales, six sont de nature humaine. La technologie n'est responsable que de 38 % des échecs en tant que cause directe. Les personnes le sont dans plus de 60 % des cas.

2.3 Le cout invisible de la résistance humaine

La résistance humaine a un cout que peu d'entreprises mesurent vraiment, car il est diffus et s'étale dans le temps. Il se compose de plusieurs postes.

- **La perte d'adoption partielle** : si seulement 50 % des collaborateurs cibles adoptent réellement l'outil, vous perdez automatiquement 50 % des gains projetés, quelle que soit la qualité de la solution.
- **Le coût du contournement** : un collaborateur qui n'adopte pas l'outil continue à faire la tâche manuellement. Vous payez donc deux fois : l'abonnement à l'outil et le temps humain que vous vouliez économiser.
- **La dégradation de la qualité en transition** : pendant la période de transition, la productivité baisse. Les collaborateurs font des erreurs sur des tâches qu'ils ne maîtrisent plus totalement, qu'elles soient faites à la main ou via le nouvel outil.
- **Le sur-turnover des profils qualifiés** : les collaborateurs les plus compétents ont le plus d'alternatives. Face à une transformation mal menée, ils partent. Remplacer un collaborateur qualifié coûte en moyenne 50 % de son salaire annuel.

2.4 Le cercle vicieux de la sous-adoption

Le cercle vicieux à briser

1. Déploiement sans engagement préalable des équipes.
2. Résistance et adoption partielle : 40 à 50 % des utilisateurs cibles adoptent vraiment.
3. ROI réel inférieur aux projections. La direction perd confiance dans le projet.
4. Réduction du budget d'accompagnement et de formation, au moment où l'investissement est le plus nécessaire.
5. Adoption encore plus faible. Sentiment d'échec partagé.
- 6. Abandon ou marginalisation de l'outil. Le projet est un succès technologique et un échec économique.**

3 - L'engagement salarié, levier décisif du ROI IA

3.1 Pourquoi un salarié engagé adopte l'IA différemment

L'engagement collaborateur n'est pas un concept RH déconnecté de la réalité opérationnelle. C'est un état psychologique qui change fondamentalement la façon dont un salarié aborde un changement, et notamment un déploiement technologique.

- **Il cherche à comprendre avant de résister** : un salarié engagé pose des questions sur l'outil, cherche à comprendre la logique du changement et s'interroge sur la manière dont il peut en tirer parti. Un salarié désengagé se demande d'abord en quoi cela va compliquer son travail.
- **Il expérimente et remonte des retours utiles** : l'IA générative et la plupart des outils IA s'améliorent avec l'usage. Un collaborateur engagé utilise réellement l'outil, teste ses limites, signale les dysfonctionnements et propose des améliorations. C'est un cercle vertueux d'amélioration continue.
- **Il devient ambassadeur auprès de ses collègues** : dans n'importe quelle équipe, quelques individus très engagés peuvent entraîner tout le reste du groupe. Leur enthousiasme est contagieux. À l'inverse, quelques sceptiques très actifs peuvent bloquer l'adoption d'une équipe entière.
- **Il intègre l'outil dans sa façon de travailler** : un salarié engagé ne voit pas l'IA comme une contrainte imposée de l'extérieur. Il se l'approprie, l'intègre dans son flux de travail et devient progressivement plus productif que ses collègues non engagés.

3.2 La corrélation engagement/adoption : ce que les données montrent

Niveau d'engagement des équipes	Taux d'adoption moyen à 6 mois	ROI réalise vs projeté
Faible (score < 40 %)	32 %	28 % du ROI projeté
Moyen (score 40 à 65 %)	55 %	52 % du ROI projeté
Élevé (score 65 à 80 %)	74 %	71 % du ROI projeté
Très élevé (score > 80 %)	88 %	89 % du ROI projeté

Source : synthèse des études Aon Hewitt, Gallup et McKinsey sur la corrélation engagement/performance dans les projets de transformation digitale.

La leçon est claire : doubler le niveau d'engagement des équipes avant un déploiement IA peut multiplier par trois le ROI réalisé. L'engagement n'est pas un coût supplémentaire. C'est un multiplicateur de retour sur investissement.

3.3 Les quatre freins psychologiques et comment les lever

Frein 1 : la peur de devenir inutile

C'est le frein le plus profond et le plus rarement abordé en face-à-face. Derrière la question technique, se cache une question existentielle : si l'IA fait mon travail, à quoi vais-je servir ?

Comment le lever ?

Montrez concrètement ce que l'IA ne peut pas faire : le jugement, la relation, la créativité, l'expérience métier. Présentez l'IA comme un collaborateur supplémentaire qui prend en charge les tâches ingrates, pas comme un remplaçant.

Impliquez les collaborateurs dans la définition de leur nouveau rôle après déploiement. La co-construction de sa propre évolution est le meilleur antidote à l'angoisse de l'obsolescence.

Frein 2 : le sentiment de perte de contrôle

Confier une partie de son travail à un système opaque que l'on ne comprend pas génère un sentiment de dépossession. Le collaborateur a l'impression de perdre la maîtrise de son métier.

Comment le lever ?

Expliquez le fonctionnement de l'outil de façon accessible, sans jargon technique. Donnez aux collaborateurs la possibilité de vérifier, de corriger et de valider les sorties de l'IA. L'humain reste décisionnaire.

Mettez en place une phase de test où les collaborateurs peuvent expérimenter l'outil sans pression de performance. La familiarisation progressive reconstruit le sentiment de maîtrise.

Frein 3 : la méfiance envers l'outil

L'IA fait des erreurs. Elle hallucine. Elle produit parfois des résultats faux avec une confiance absolue. Un collaborateur qui en a fait l'expérience une fois peut développer une méfiance durable qui l'amène à vérifier systématiquement les sorties, annulant les gains de productivité.

Comment le lever ?

Formez les collaborateurs aux limites de l'outil, pas seulement à ses capacités. Un utilisateur qui comprend quand faire confiance à l'IA et quand la vérifier est infiniment plus efficace qu'un utilisateur aveugle ou qu'un réfractaire systématique.

Définissez des règles d'usage claires : pour quelles tâches l'IA est fiable, pour lesquelles elle nécessite une vérification humaine. Cette transparence construit la confiance.

Frein 4 : le manque de sens dans le changement

Pourquoi l'entreprise déploie-t-elle cet outil ? Pour gagner de l'argent ? Pour licencier des gens ? Pour copier la concurrence ? Si la réponse n'est pas claire et convaincante, les collaborateurs rempliront le vide avec leurs propres interprétations, souvent pessimistes.

Comment le lever ?

Expliquez-le 'pourquoi' avant le 'comment'. En quoi ce projet IA sent-il la mission de l'entreprise ? En quoi améliore-t-il concrètement le quotidien des collaborateurs et des clients ? Le sens est le premier moteur de l'adhésion.

Engagez-vous publiquement sur ce que le projet ne fait pas : il n'est pas destiné à réduire les effectifs, mais à libérer du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée. Et tenez cet engagement.

4 - Mesurer le ROI IA de façon rigoureuse

4.1 Pourquoi le ROI IA est si difficile à mesurer

Le ROI d'un projet IA est difficile à mesurer pour trois raisons principales. D'abord, les gains sont souvent diffus et s'étalent dans le temps, rendant l'attribution causale complexe. Ensuite, certains gains sont indirects, comme l'amélioration de la satisfaction client ou la réduction du turnover, et ne figurent pas dans les comptes de manière isolée. Enfin, l'horizon de retour sur investissement est souvent plus long que prévu, ce qui crée une impression d'échec dans les premiers mois alors que le projet est sur la bonne trajectoire.

4.2 Le cadre de mesure en trois niveaux

Niveau 1 : les gains directs et quantifiables

Ce sont les gains les plus faciles à mesurer et les premiers à apparaître. Ils constituent la base du business case.

- Heures économisées sur les tâches automatisées, valorisées au coût horaire chargé
- Réduction du nombre d'erreurs de saisie ou de traitement, avec le coût de correction associé
- Réduction des coûts de traitement (papier, impression, archivage, courrier)
- Gain de capacité de traitement sans recrutement supplémentaire

Niveau 2 : les gains indirects et mesurables

Ces gains nécessitent des indicateurs de suivi spécifiquement mis en place, mais ils sont mesurables avec les bons outils.

- Amélioration du NPS client et corrélation avec les modules IA déployés
- Réduction du taux d'absentéisme dans les équipes ayant adopté les outils IA
- Réduction du turnover dans les 12 mois suivant le déploiement
- Amélioration du score d'engagement mesuré avant et après le projet

Niveau 3 : les gains stratégiques et différés

Ces gains sont les plus importants en valeur absolue mais les plus difficiles à isoler. Ils doivent figurer dans le business case avec une méthodologie d'estimation transparente.

- Avantage concurrentiel lié à la vitesse de traitement ou à la qualité de service
- Attractivité employeur renforcée par la réputation d'entreprise innovante
- Capacité d'innovation accélérée grâce à la libération de temps cognitif
- Réduction du risque opérationnel par la détection précoce des anomalies

4.3 Les indicateurs clés à suivre par type de projet IA

Type de projet IA	Indicateurs prioritaires	Fréquence de mesure
IA générative (rédaction, code, analyse)	Temps économisé par tâche, taux d'adoption, qualité perçue des sorties	Mensuelle
Automatisation RPA	Taux d'automatisation réel, taux d'erreur avant/après, coût de traitement	Mensuelle
Chabot client	Taux de résolution sans intervention humaine, NPS client, temps de réponse	Hebdomadaire
Analyse prédictive	Précision des prédictions, impact sur les décisions, gains évités	Trimestrielle
Maintenance prédictive	Taux de pannes évitées, coût de maintenance avant/après, disponibilité	Mensuelle

4.4 La méthode de calcul du ROI net en 5 étapes

Étape 1 : quantifier les gains bruts attendus

Formule gains bruts annuels
Gain automatisation = $N \times S \times A \times 1,45$ N = nombre de salariés concernés, S = salaire brut moyen, A = taux de tâches automatisables, 1,45 = coefficient charges patronales Gain productivity = $N \times S \times P \times 1,45$ P = gain de productivité estimé sur les tâches cognitives Gain opérationnel = réduction des coûts directs annuels Gain revenus = revenus supplémentaires générés par l'IA TOTAL GAINS BRUTS = somme des quatre postes ci-dessus

Étape 2 : calculer le coût total du projet

- Coût de la solution IA : licences, développement, intégration, maintenance
- Coût de la formation : temps de formation x coût horaire chargé, plus frais pédagogiques
- Coût de la gestion du changement : accompagnement, communication, ateliers
- Coût du temps projet interne : heures des équipes mobilisées sur le déploiement

Étape 3 : estimer le coût de la résistance et de la sous-adoption

Formule coût humain sans programme d'engagement

Perte d'adoption = Gains bruts x (1 - Taux d'adoption sans engagement)

Hypothèse : taux d'adoption sans accompagnement = 45 % en moyenne

Coût turnover accru = N x Hausse taux turnover x S x 0,5

Hypothèse : la transformation mal accompagnée hausse le turnover de 5 points en moyenne

Perte de productivité en transition = N x S x (Durée en mois / 12) x 0,20

TOTAL COUT HUMAIN SANS ENGAGEMENT = somme des trois postes ci-dessus

Étape 4 : projeter le ROI avec et sans programme d'engagement

Formule ROI net comparatif sur 3 ans

ROI net SANS engagement = (Gains bruts x 3) - Budget projet - (Coût humain SANS x 3)

ROI net AVEC engagement = (Gains bruts x 3) - Budget projet - (Coût humain AVEC x 3)

Coût humain AVEC engagement inclut le programme d'engagement (environ 300 euros par salarié par an)

mais réduit le coût de sous-adoption et de turnover de façon significative

Ecart ROI = ROI AVEC - ROI SANS : c'est le gain généré par l'investissement dans l'engagement

Étape 5 : l'exemple chiffré complet

Contexte de l'exemple

PME de 60 salariés dans les services. Déploiement d'un outil d'IA générative sur les équipes commerciales et support (40 personnes concernées).

Salaire brut moyen : 38 000 euros. Budget projet IA : 85 000 euros. Durée de transition : 4 mois.
 Gains attendus : 25 % des tâches automatisables, 20 % de gain de productivité, 15 000 euros de réduction de coûts opérationnels.

Poste	Sans engagement	Avec engagement
Gains bruts annuels estimés	658 900 euros	658 900 euros
Taux d'adoption réel à 6 mois	45 %	80 %
Perte liée à la sous-adoption (annuelle)	362 395 euros	131 780 euros
Coût turnover accru (annuel)	57 000 euros	19 000 euros
Perte de productivité en transition	50 667 euros	25 333 euros
Coût programme engagement (annuel)	0 euro	12 000 euros
Coût humain total annuel	470 062 euros	188 113 euros
ROI net sur 3 ans	343 638 euros	1 290 487 euros
Ecart ROI en faveur de l'engagement		+ 946 849 euros sur 3 ans

Lecture : pour 36 000 euros investis dans un programme d'engagement sur trois ans (12 000 euros par an), cette PME génère 946 849 euros de ROI supplémentaire.

Le ROI du programme d'engagement lui-même est supérieur à 2 600 %.

5 - La stratégie d'engagement pour maximiser le ROI IA

5.1 Les trois principes fondateurs

- **Impliquer avant d'informer** : ne pas annoncer un déploiement IA comme un fait accompli. Impliquer des représentants des équipes dans le choix de l'outil, la définition des usages et la conception du plan de formation. La co-construction est le meilleur générateur d'adhésion.
- **Former avant de déployer** : aucun collaborateur ne devrait utiliser un outil IA pour la première fois en conditions réelles de travail. La formation doit précéder le déploiement, pas l'accompagner ou le suivre.
- **Reconnaître pendant et après** : valoriser publiquement les premiers adoptants, les cas d'usage innovants découverts par les équipes, les améliorations proposées. La reconnaissance en cours de projet est le carburant de l'adoption continue.

5.2 Le plan d'engagement en quatre phases

Phase 1 : préparation et co-construction (2 mois avant le déploiement)

Action	Responsable	Livrable
Identifier et briefier les ambassadeurs IA internes (2 à 3 par équipe)	Direction + RH	Réseau d'ambassadeurs forme
Organiser des ateliers de découverte de l'IA avec les équipes cibles	DSI + Ambassadeurs	Niveau de maturité IA cartographie
Coconstruire les cas d'usage prioritaires avec les utilisateurs finaux	Equipes métier + DSI	Liste des 5 cas d'usage retenus
Communiquer le 'pourquoi' du projet, pas seulement le 'quoi'	Dirigeant	Message de sens partage
Evaluer le score d'engagement de référence avant déploiement	RH	Score de base documenté

Phase 2 : déploiement accompagné (mois 1 à 3)

Action	Responsable	Livrable
Former 100 % des utilisateurs avant la mise en production	DSI + Formateurs	Taux de formation : 100 %
Mettre en place un support de proximité (ambassadeurs joignables)	Ambassadeurs IA	Temps de réponse < 2 heures
Suivre le taux d'adoption hebdomadaire par équipe	DSI + Managers	Tableau de bord adoption
Reconnaitre publiquement les premiers succès utilisateurs	Managers Direction +	Communication interne bimensuelle
Collecter et traiter les feedbacks utilisateurs en temps réel	Chef de projet	Log de feedbacks mis à jour

Phase 3 : ancrage et montée en compétences (mois 4 à 6)

Action	Responsable	Livrable
Organiser des sessions de partage de bonnes pratiques entre équipes	Ambassadeurs	2 sessions par mois
Former les managers au pilotage de l'engagement IA dans leurs équipes	RH	100 % des managers formés
Mesurer le ROI partiel à 3 mois et communiquer les premiers résultats	Direction + Finance	Premier bilan ROI partage
Identifier les réfractaires persistants et proposer un accompagnement individuel	RH + Managers	Plan d'accompagnement personnalisé
Mettre à jour les cas d'usage sur la base des retours terrain	DSI + Métiers	Version 2 des cas d'usage

Phase 4 : mesure, reconnaissance et amélioration continue (mois 6 et au-delà)

Action	Responsable	Livrable
Mesurer le ROI réel vs projeté et identifier les écarts	Finance + DSI	Rapport ROI annuel
Mesurer l'évolution du score d'engagement vs Baseline	RH	Delta engagement documenté
Organiser une cérémonie de reconnaissance des contributeurs clés	Direction	Evènement interne annuel
Définir les cas d'usage de la prochaine vague de déploiement	Comite IA	Feuille de route IA année 2
Publier un bilan interne transparent sur les réussites et les échecs	Direction	Communication de bilan

5.3 Le rôle du manager dans l'adoption de l'IA

Le manager direct est le premier déterminant de l'adoption ou du rejet d'un outil IA par son équipe. Son comportement envoie des signaux plus puissants que n'importe quelle communication institutionnelle.

- **S'il utilise lui-même l'outil :** ses collaborateurs comprennent que c'est sérieux et que la direction croit en l'outil. Le taux d'adoption de son équipe sera systématiquement supérieur à la moyenne.
- **S'il valorise les expérimentateurs :** il crée une culture de la curiosité et de l'innovation au sein de son équipe. Les collaborateurs se sentent autorisés à tester et à échouer.
- **S'il protège le temps de formation :** il signale que la montée en compétences est une priorité, pas un luxe à faire en marge du travail réel.
- **S'il relaie les feedbacks vers la direction :** il montre que l'avis des équipes compte et que le déploiement est un dialogue, pas un diktat.

5.4 Construire les ambassadeurs IA internes

Les ambassadeurs IA sont des collaborateurs volontaires, issus des équipes utilisatrices, qui jouent le rôle de relais entre la direction et les équipes. Ils ne sont pas des experts techniques. Ce sont des collègues de confiance qui ont exploré l'outil et peuvent répondre aux questions du quotidien.

- Sélectionner des profils curieux et bien intègres dans leur équipe, pas nécessairement les plus experts techniquement
- Les former en avance de phase, avant le déploiement général
- Les reconnaître officiellement dans leur rôle, avec du temps dédié et une visibilité auprès de la direction
- Les réunir régulièrement pour partager les retours terrain et faire remonter les blocages
- Valoriser leur contribution dans le bilan du projet

6 - Le cadre de gouvernance d'un projet IA engageant

6.1 Qui pilote quoi : rôles et responsabilités

Rôle	Responsabilités clés dans le projet IA
Dirigeant	Porteur du sens et du 'pourquoi'. Visible dans la communication. Arbitre les ressources.
DSI	Pilote le déploiement technique, la sécurité et l'intégration. Garant de la fiabilité.
DRH	Pilote le programme d'engagement, la formation et le suivi du score d'engagement.
Managers	Premiers relais de l'adoption. Utilisateurs exemplaires. Protecteurs du temps de formation.
Ambassadeurs IA	Support de proximité. Remontée des feedbacks. Promotion de l'outil dans les équipes.
Chef de projet	Coordination globale. Suivi du planning, du budget et des indicateurs d'adoption.
Finance	Suivi du ROI réel vs projeté. Validation des hypothèses de calcul. Bilan annuel.

6.2 Les indicateurs de pilotage humain du projet IA

Un projet IA bien gouverné suit des indicateurs humains avec la même rigueur que les indicateurs techniques. Voici les indicateurs humains essentiels à mettre en tableau de bord.

Indicateur humain	Cible	Fréquence
Taux d'adoption par équipe (% utilisateurs actifs)	> 75 % à 3 mois	Hebdomadaire
Score d'engagement delta vs Baseline	+ 5 points minimum	Trimestrielle
Taux de participation aux formations	100 %	A chaque session

Indicateur humain	Cible	Fréquence
Net Promote Score interne sur l'outil	> 0 a 3 mois, > +20 a 6 mois	Mensuelle
Taux de feedbacks traites dans les 15 jours	> 80 %	Mensuelle
Taux de turnover dans les équipes cibles	Stable ou en baisse	Trimestrielle
Taux d'ambassadeurs actifs	> 80 % des ambassadeurs nommes	Mensuelle

6.3 La communication interne autour du projet IA

La communication n'est pas un complément au projet. C'est une composante structurelle de l'engagement. Une communication bien menée réduit la résistance, accélère l'adoption et crée un sentiment de participation collective.

- **Avant le déploiement** : expliquer le pourquoi, le quoi et le calendrier. Répondre aux questions sans les esquivier. Nommer les ambassadeurs publiquement.
- **Pendant le déploiement** : célébrer les premiers succès, même modestes. Partager les cas d'usage concrets. Montrer que les feedbacks sont entendus et traités.
- **Après les 6 premiers mois** : publier un bilan transparent. Chiffres réels, pas seulement les bons. Remercier les contributeurs. Présenter la suite.

6.4 Gérer les cas difficiles

Aucun déploiement IA n'est unanimement adopté. Des profils spécifiques nécessitent une attention particulière.

Profil	Caractéristiques	Approche recommandée
Le réfractaire actif	Exprime son opposition ouvertement, influence les collègues	Entretien individuel, écoute du fond de la résistance, implication dans un groupe de travail
L'anxieux silencieux	Ne pose pas de questions, n'utilise pas l'outil, performance en baisse	Accompagnement individuel par l'ambassadeur, formation supplémentaire en petit groupe

Profil	Caractéristiques	Approche recommandée
Le sceptique rationnel	Conteste les hypothèses du projet avec des arguments techniques	Impliquer dans la phase de test, valoriser son expertise critique pour améliorer l'outil
L'attentiste	Attend de voir si ça marche avant de s'engager	Montrer des preuves concrètes de ROI, faciliter les premiers succès dans son périmètre

6.5 L'éthique IA comme levier d'engagement

Les collaborateurs sont de plus en plus attentifs aux implications éthiques de l'IA : biais algorithmiques, confidentialité des données, transparence des décisions automatisées, impact sur l'emploi. Ignorer ces questions dans le discours interne est une erreur.

Une charte d'usage de l'IA, coconstruite avec les équipes, qui définit les principes éthiques du déploiement, les données qui peuvent ou ne peuvent pas être traitées par l'IA, et les limites du remplacement humain, est un puissant levier d'engagement. Elle montre que la direction prend au sérieux les préoccupations légitimes de ses collaborateurs.

Conclusion : l'IA est une affaire humaine

Le ROI de l'IA se joue dans les premières semaines d'adoption, pas dans les mois de développement technique. Les décisions prises en amont, sur l'engagement des équipes, la formation, la communication et la reconnaissance, déterminent si votre projet rejoindra les 30 % qui atteignent leur ROI ou les 70 % qui le manquent.

L'engagement collaborateur n'est pas un coût supplémentaire dans un projet IA. C'est un multiplicateur. Comme le démontre l'exemple chiffre de ce livre blanc, investir 300 euros par salarié et par an dans un programme d'engagement peut générer un écart de ROI de plusieurs centaines de milliers d'euros sur trois ans.

La question n'est donc pas 'peut-on se permettre d'investir dans l'engagement lors d'un déploiement IA ?' La vraie question est 'peut-on se permettre de ne pas le faire ?'

"L'IA amplifie ce que les organisations font déjà bien. Et elle amplifie aussi ce qu'elles font mal. Une organisation dont les collaborateurs sont désengagés obtiendra un ROI IA médiocre, quelle que soit la qualité de la technologie déployée."

Les trois prochaines étapes pour vous : mesurer votre score d'engagement de base avant tout déploiement IA, intégrer un programme d'engagement dans le budget du projet IA, et nommer vos ambassadeurs IA internes dès la phase de préparation.

Annexes

Annexe A : tableau de bord ROI IA complet

Indicateur	Type	Fréquence	Source
Gains de productivité réalisés	Direct	Mensuelle	Managers + RH
Taux d'adoption par équipe	Humain	Hebdomadaire	DSI
Cout heures formation	Cout	A chaque session	RH
Taux de turnover équipes cibles	Humain	Trimestrielle	RH
Score d'engagement delta	Humain	Trimestrielle	Enquête interne
NPS interne sur l'outil	Humain	Mensuelle	Enquête rapide
Reduction couts opérationnels	Direct	Mensuelle	Finance
NPS client	Indirect	Mensuelle	Service client
ROI net cumule vs projeté	Financier	Trimestrielle	Finance

Annexe B : grille de maturité IA et humaine avant déploiement

Dimension	Niveau 1 (faible)	Niveau 2 (moyen)	Niveau 3 (élevé)
Maturité digitale des équipes	Outils bureautiques seulement	SaaS utilise au quotidien	Déjà expérimenté des outils IA
Niveau d'engagement actuel	Score < 40 %	Score 40 à 65 %	Score > 65 %
Culture du changement	Changements subis et lents	Changements acceptés	Changements coconstruits
Qualité du management	Management directif	Management participatif partiel	Management par la confiance
Communication interne	Descendante et rare	Régulière mais unidirectionnelle	Dialogue et feedback boucle

Annexe C : guide d'entretien pour détecter les freins avant déploiement

Ces questions sont à poser par les managers ou les ambassadeurs IA dans des entretiens individuels informels, deux à quatre semaines avant le déploiement.

- Qu'est-ce que vous avez entendu sur le projet IA de l'entreprise ? Qu'est-ce qui vous semble clair, et qu'est-ce qui reste flou ?
- Quelles sont vos premières réactions face à ce déploiement ? Plutôt enthousiaste, prudent ou inquiet ?
- Y a-t-il des aspects de votre travail actuel que vous craignez de voir changer ou disparaître ?
- Qu'est-ce qui vous aiderait à vous sentir à l'aise avec ce nouvel outil ?
- Avez-vous déjà utilisé un outil d'IA, même personnellement ? Quelle en a été votre expérience ?
- De quoi auriez-vous besoin en termes de formation pour vous sentir compétent sur cet outil ?
- Y a-t-il des questions que vous n'osez pas poser en réunion collective sur ce sujet ?

Annexe D : checklist du chef de projet IA engageant

Etape	Action clé	Statut
Préparation	Score d'engagement de base mesure avant déploiement	A faire
Préparation	Ambassadeurs IA identifiés, briefes et formes	A faire
Préparation	Cas d'usage coconstruits avec les équipes métier	A faire
Préparation	Message 'pourquoi' valide et communiqué par la direction	A faire
Déploiement	100 % des utilisateurs formés avant mise en production	A faire
Déploiement	Support de proximité opérationnel depuis J1	A faire
Déploiement	Premiers succès identifiés et communiqués en interne	A faire
Suivi	Taux d'adoption suivi hebdomadairement par équipe	A faire
Suivi	Feedbacks utilisateurs collectés et traités < 15 jours	A faire
Bilan	ROI réel vs projeté mesure et partage en interne	A faire
Bilan	Contributeurs clés reconnus publiquement	A faire
Bilan	Feuille de route année 2 définie avec les équipes	A faire

Annexe E : bibliographie et sources

- McKinsey Global Institute, The economic potential of generative AI, 2023
- Gartner, Top Strategic Technology Trends 2024
- IBM Institute for Business Value, The CEO's guide to generative AI, 2023
- Gallup, State of the Global Workplace 2023
- Deloitte, Global Human Capital Trends 2023
- Aon Hewitt, Trends in Employee Engagement 2022
- Microsoft Work Trend Index, Will AI Fix Work, 2023
- Goldman Sachs, The Potentially Large Effects of AI on Economic Growth, 2023
- PwC, Sizing the prize : what's the real value of AI for your business, 2022

Maximisez le ROI de votre transformation IA

TOK1N structure l'engagement salarié pour les projets de transformation IA et digitale.



Reconnaissance, contribution, pilotage en temps réel.

Calculateur gratuit du cout du désengagement

Score d'engagement salarié gratuit

Calculateur ROI IA & Engagement gratuit

Demander une démonstration

engagements.tok1n.com

