

Trends of AI

EDITION 2025



Édito



Etienne Lecoeur

Co-Founder
Les EnthousIAstes



Julien Le Dreff

Co-Founder
Les EnthousIAstes

Avec Trends of AI, nous embarquons dans une aventure exploratoire au cœur des transformations majeures portées par l'intelligence artificielle (IA). Guidés par le triptyque « Explore, Test, Learn », nous questionnons, expérimentons et analysons les impacts de l'IA sur les métiers clés – RH, finance, marketing et IT. Cette initiative collaborative, réalisée en partenariat avec KPMG en France et soutenue par un réseau d'experts,

dépasse les cadres traditionnels : elle propose une réflexion collective et concrète pour éclairer les enjeux stratégiques de demain.

Explorer, c'est comprendre.

Tester, c'est s'adapter.

Apprendre, c'est bâtir l'avenir.

Trends of AI, c'est bien plus qu'une étude: c'est une invitation à repenser nos certitudes.



Sébastien Denoual

Associé | IT Strategy Digital Transformation
KPMG en France

L'Intelligence Artificielle devient une réalité incontournable pour les différentes fonctions d'une entreprise. Cette étude se veut être résolument la voix des utilisateurs. Nous explorons comment 4 métiers clés – RH, finance, marketing, IT – adoptent l'IA. En donnant la parole à ceux qui sont au cœur de cette transformation, cette étude apporte une vision nuancée sur la réalité de l'IA dans les entreprises.

La dynamique d'adoption est bel et bien lancée, avec une multitude de cas d'usage en expérimentation ou déjà largement déployés. Cependant, cette intégration de l'IA dans le quotidien des différentes équipes n'est pas sans défis : difficulté à en quantifier le retour sur investissement, complexité technologique, manque de compétences, enjeux éthiques, résistance au changement.

Le chemin est encore long, mais passionnant, pour tirer pleinement parti de l'IA, au service de tout un chacun. La richesse de cette étude est une invitation à considérer différentes pistes pour tracer le chemin adapté à chacune de nos entreprises.

Sommaire

Présentation de l'étude

Comité d'experts	4.
Genèse & mise en oeuvre	8.
Panel de répondants	9.

Approche Marketing

Grands enseignements	12.
Le regard d'Olivier Laborde	19.
Tribune CMIT	21.

Approche RH

Grands enseignements	24.
Le regard de Laura Pho Duc	31.
Tribune Le Lab RH	33.

Approche Finance

Grands enseignements	36.
Le regard d'Hélène Doré	43.
Tribune FiPlus	45.

Approche IT

Grands enseignements	48.
Le regard d'Alexis Rouet	58.

Approche Cross Fonctions

Grands enseignements	61.
Le regard de Bruno Katz	79.
Tribune Hub France IA	81.

Remerciements

Comité d'experts Marketing



Sophie Ak Gazeau
Chief Marketing Officer
RATP Dev



Joanna Blain
CDO



Dorothee Fluckiger
CMO
Prisma Media



Olivier Laborde
Head of Marketing, Innovation & Digital
BPCE



Rosalie Lacombe Ribault
Fondateur
USMOZ



Bastien Leal
Dir Opérationnel
Galeries Lafayette



Blandine Lugagne
CMO
Suez



Edouard Margain
Dir Opérations
Lavinia



Michel Mariet
Administrateur
CMIT



Sébastien Roblès
CMO



Viviane Rouvier
Dir Brand Content
Lagardère



Matthieu Ruault
Directeur Marketing Data & Performance
SNCF Connect & tech



Maud Samagalski
Head of Marketing & Communications
HPE



Agnès Vaffier
Dir MKG
Grands Jardins



George Yates
Head of Strategic Partnerships
Back Market

Comité d'experts RH



Lobna Calleja
DRH



Sandrine Cléré
Experte



Stéphanie Dorce
DRH
Hiscox



Juliette Duclos
DRH
Cofidis



Annick Geysse Beeker
Responsable Prospective RH
Orange



Sophie Loeuilleux
Innovation Project Manager
Lab RH



Cécile Milot
Head of RH France
Richemont



Claude Monnier
DRH
Sony Music Entertainment



Laura Pho Duc
Transformation Executive Director
LVMH Recherche



An Rycek
Global Talent Leader
LivaNova



Robin Sappe
DRH & RSE
Hygie31



Laetitia Seillé
DRH
Clinique FSEF



Perrine Vincey Soulier
Consultante RH



Irène Virapin
Learning acceleration Lead
Chanel

Comité d'experts Finance



Sophie Almeida
Chief Financial Officer
Butagaz



François Baugé
DAF
Becton Dickinson



Grégoire Cardé
Dir Finance
Volkswagen Financial Services



Hélène Doré
Transformation Officer Finance - Data
L'Oréal



Philippe Hellich
Dir Audit interne
Risk & Trust



Patrick Houssin
Global Chief Finance Transformation Officer
Veolia



Valérie Labouré-Hirsch
Associate Partner
meaneo



Susanne Liepmann
Présidente
FiPlus



Valérie Oziel
CFO
Mym



Jonathan Plateau
CFO & COO
Finance Control Tower



Alexandra Raux
DAF
ArtNova



Stéphane Renard
CFO
Akuo



Pierre-Julien Rivière
Dir. Transfo Finance
Carrefour



Christophe Roux
PDG
Artify



Jean-Michel Terny
Deputy CEO - CFO
Tinubu

Comité d'experts IT



François Acquatella
Chercheur
Paris-Dauphine



Yohan Benqué
Global Data & Digital Strategy
Michelin



Dimitri Chevtchenko
DSI/CIO
Chateaufort'



Antoine Defaix
Consultant
Nuageo



Fatiha Gas
Directrice Innovation Data/IA
Groupe La Poste



Alban Hardy
CDO
Cerba



Benjamin Mandrelier
DSI
Eg Lab



Pierre Morin
Responsable Pôle IA
Les Mousquetaires



Thierry Quelquejeu
Directeur des Systèmes d'Information



Vincent Roberti
DSNSD
UNEDIC



Alexis Rouet
Chief Data Officer
Renault Group



Sébastien Rozanes
Chief Digital, Data & AI Officer
FDJ Group



Anwar Saliba
CEO
Euclide Data Centers

La Genèse

Avant d'être une étude, Trends of AI est l'histoire de la création d'un collectif, les EnthousIAstes, né de la rencontre entre Étienne Lecoer et Julien Le Dreff. Leur objectif : rassembler les communautés RH, IT, marketing et finance pour faire avancer l'IA en entreprise. En réunissant ces experts, ils ont voulu créer un espace de collaboration pour aborder les enjeux de l'IA de manière concrète.

La première étape de cette aventure ?

Une évidence : créer un repère solide. Ce repère, c'est Trends of AI, une étude collaborative qui explore les impacts de l'IA sur les métiers clés et sert de point de départ pour des réflexions partagées sur l'avenir de l'entreprise. Pour conduire ces travaux, les EnthousIAstes ont fait appel à KPMG en France. Pour proposer l'analyse la plus pertinente possible, le cabinet de conseil a donc mobilisé ses équipes expertes de chacun des 4 métiers et de l'IA.

La mise en œuvre

Comités d'experts

Mobiliser un écosystème unique de 80 décideurs clés issus des RH, de l'IT, de la finance et du marketing, c'est avant tout créer un cadre stimulant et propice à la réflexion collective. Ces acteurs stratégiques sont réunis lors de 8 think tanks d'une demi-journée. Organisés en partenariat avec nos soutiens stratégiques, ces ateliers ont permis d'explorer en profondeur les impacts concrets de l'intelligence artificielle sur leurs métiers et de poser les bases d'une transformation concertée et éclairée.

Rédaction du questionnaire

Co-construire un questionnaire inédit, pensé pour refléter la complexité et la richesse des problématiques abordées, est un pilier de notre méthodologie.

Ce document intègre quatre axes d'analyse complémentaires, spécifiquement adaptés aux métiers clés de l'entreprise. Il se conclut par un volet transverse, permettant de mettre en lumière les interconnexions entre ces domaines et d'enrichir la réflexion avec une vision globale et intégrée.

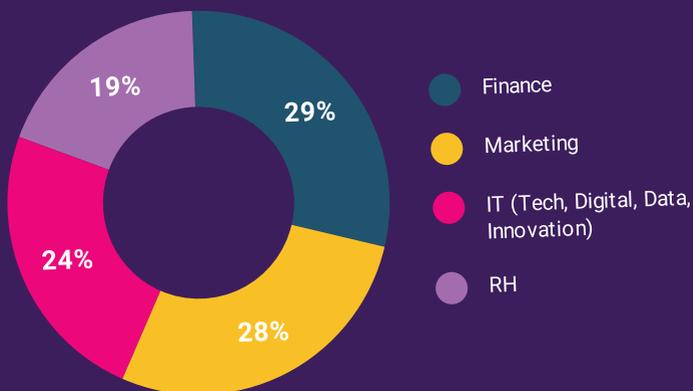
Enquête

Diffuser et enrichir notre étude grâce à plus de 200 décideurs qui en donnant de leur temps scellent l'aboutissement de ce processus. Chaque participant est invité à s'approprier les travaux et à y apporter sa vision, transformant l'étude en un outil vivant et inspirant. Les résultats, que vous vous apprêtez à découvrir, incarnent cette alchimie collaborative et reflètent l'énergie enthousiaste qui anime chaque étape de notre démarche.

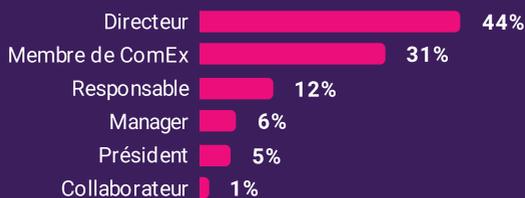
Panel de répondants

212 Répondants

Fonctions



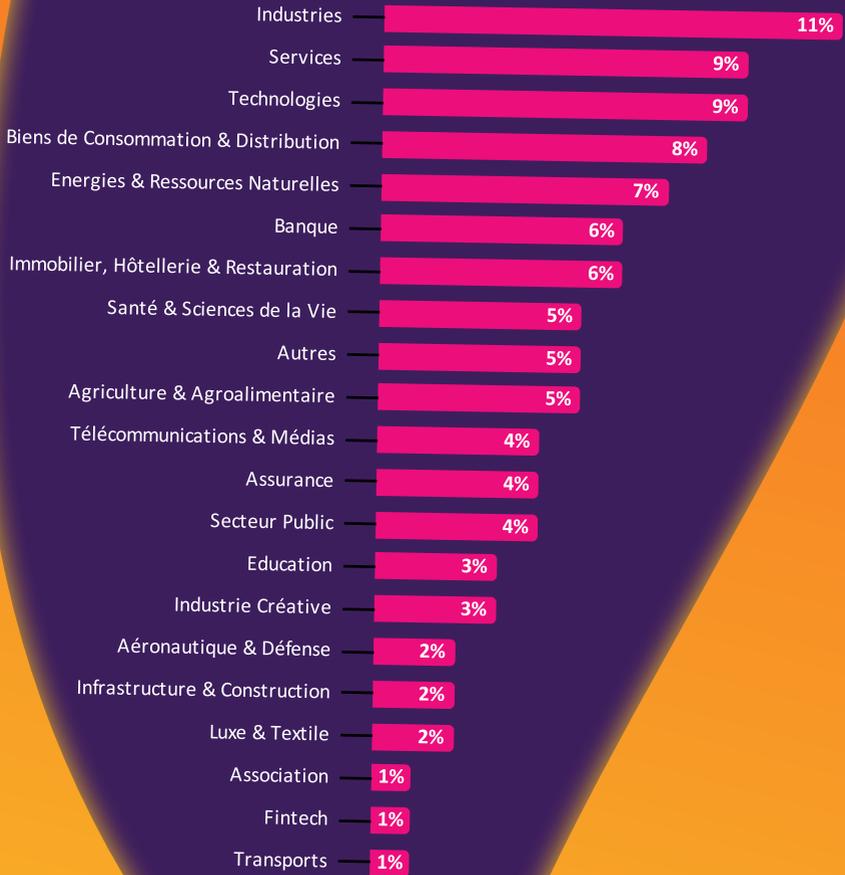
Rôles



Type d'entreprise



Secteurs



Approche Marketing

Une étude réalisée par


les enthousAstes


KPMG

Avec le soutien de


emit
club des marketeurs et tech

Grands enseignements



François-Xavier Leroux
Associé Digital Customer
KPMG en France



Michaël Pudlowski
Associé Digital Customer
KPMG en France

Introduction

Avec l'avènement des technologies avancées, l'intelligence artificielle s'est imposée comme un outil incontournable pour le marketing, qui est l'une des fonctions les plus matures dans son adoption. L'IA promet de transformer les opérations marketing en offrant une

efficacité accrue, une meilleure gestion des campagnes et des décisions plus éclairées. Toutefois, cette adoption n'est pas exempte de défis, notamment en matière de sécurité des données et de biais algorithmiques.

L'IA : un booster de création et d'hyperpersonnalisation

L'IA est désormais largement adoptée dans la fonction marketing. Plus de la moitié des marketeurs utilisent l'IA pour la traduction de contenus (54%) ainsi que pour la génération et la déclinaison de contenus visuels (47%). Les outils d'intelligence artificielle permettent de générer rapidement des visuels de haute qualité, de traduire des textes de manière efficace et précise, et de produire des campagnes marketing sophistiquées avec une grande rapidité. Cette automatisation de la création libère du temps pour les équipes, qui peuvent alors se concentrer sur des tâches plus stratégiques et créatives. L'adoption de l'IA pour la segmentation et la

personnalisation du contenu, notamment dans les communications clients, est également en forte croissance. Un tiers des répondants de la fonction marketing utilise des outils d'IA afin de personnaliser les communications clients (34%). En exploitant les données des clients, l'IA peut segmenter les audiences de manière très fine, permettant ainsi de délivrer des messages hautement personnalisés et pertinents. Que ce soit par le biais d'e-mails ciblés, de publicités personnalisées ou de recommandations de produits, l'IA contribue à améliorer l'engagement et la satisfaction des clients en leur offrant une expérience sur mesure. L'IA occupe une place si importante dans

la fonction marketing que plus d'un tiers des spécialistes du domaine sont prêts à confier la communication d'offres promotionnelles et personnalisées de bout en bout à une IA (36%).

Enfin, un domaine où l'IA commence à se développer mais reste encore peu exploité est l'optimisation des prix et des promotions. Seulement 5% des spécialistes du marketing ont déployé des outils d'IA pour le pricing et l'analyse des assortiments.

Les algorithmes d'IA peuvent analyser des volumes massifs de données pour déterminer les prix optimaux et les stratégies promotionnelles les plus efficaces.

Pourtant, cette application est encore largement sous-utilisée par de nombreuses entreprises. En exploitant pleinement ce potentiel, les entreprises pourraient mieux répondre aux exigences du marché, maximiser leurs revenus et améliorer leur compétitivité.

Points d'attention et limites de l'IA en marketing

Préservation de l'identité de la marque

Le développement de l'intelligence artificielle dans le domaine du marketing a suscité des discussions riches et variées, mettant en lumière ses avantages et ses limitations.

Un point crucial concerne le risque de perte d'identité de marque. La difficulté de préserver un style et un ton reconnaissables lorsqu'on utilise des outils d'IA pour la génération de contenu est une préoccupation majeure. Nombreux sont ceux qui s'interrogent sur la capacité de l'IA à refléter les émotions et à nourrir de manière authentique nos expériences bien humaines.

Un autre risque évoqué est celui de l'uniformisation des contenus. Bien que l'IA soit puissante pour générer rapidement du contenu et puisse être entraînée dans des univers de marque, elle pourrait conduire à des messages moins diversifiés ou nuancés, ce qui, in fine, nuit à l'impact de certaines campagnes.

Impact sur l'emploi

L'IA aura certainement un impact sur l'emploi et le devenir de certaines fonctions au sein des directions marketing. Il y a clairement un enjeu à repenser les organisations à l'ère de cette technologie transformante.

L'automatisation de tâches à faible valeur ajoutée est souvent vécue comme une opportunité pour se reconcentrer sur ce qui apporte de la valeur et fait gagner du temps. Mais cela peut engendrer des craintes au sein des équipes ou chez les prestataires (notamment les agences créatives, médias, relations publiques) qui voient ou imaginent des activités être entièrement automatisées.

En adoptant des outils d'IA, les entreprises s'affranchissent d'une certaine dépendance à leurs prestataires et regagnent en pouvoir de négociation. La moitié des spécialistes marketing souhaitent négocier les budgets de création avec les prestataires utilisant l'IA (46%).

Les agences doivent ainsi songer à repositionner leurs services pour rester attractives dans un paysage marketing de plus en plus transformé par l'IA.

L'avenir dira si ces mêmes directions marketing ne deviendront pas dépendantes de leurs « fournisseurs » d'IA...

Conclusion

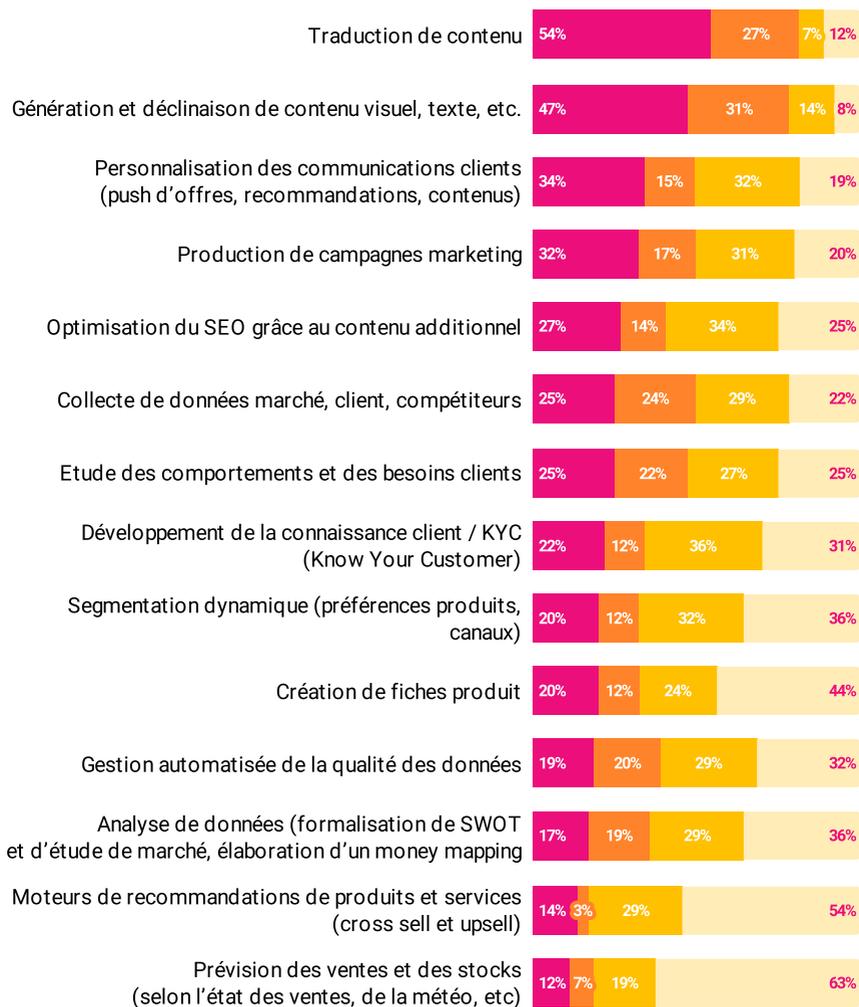
En conclusion, bien que l'IA offre des opportunités prometteuses pour améliorer l'efficacité et l'optimisation des campagnes marketing, il est crucial de rester vigilant face à ces risques et limitations. L'équilibre entre les avantages technologiques et la préservation de

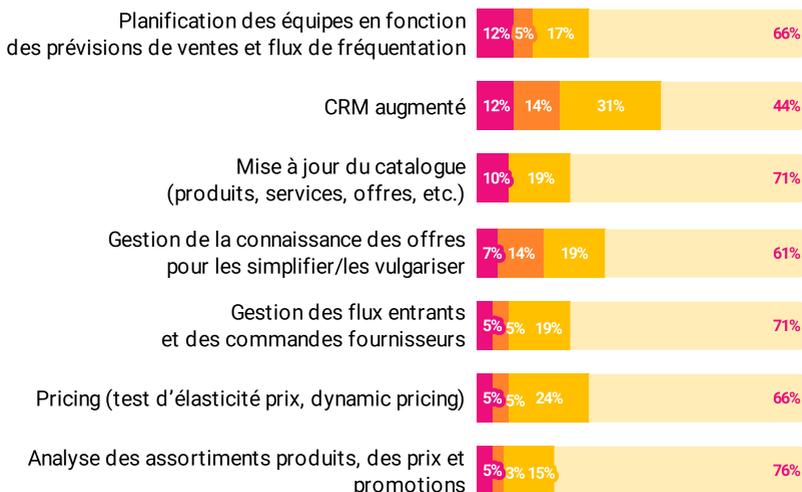
l'authenticité ainsi que de la créativité humaine est essentiel pour naviguer dans cette nouvelle ère. Adaptation, formation et transparence seront les maîtres mots pour une intégration réussie de l'IA dans les expériences de marque et les expériences clients.

Maturité des cas d'usage pour la fonction Marketing

Parmi ces familles de cas d'usage de votre fonction, lesquelles ont été mises en œuvre ? Précisez leur niveau de maturité

■ Déployé
 ■ En test
 ■ En réflexion
 ■ Non Considéré





L'IA et l'IA générative jouent un rôle de premier plan dans les opérations marketing où elles sont largement plus déployées que dans la plupart des autres fonctions.

Les technologies LLM (Large Language Model) sont très liées à la création de contenu et sont donc naturellement adoptées par le marketing notamment pour la traduction (54%) et la génération de contenu visuel (47%) grâce à des outils performants, simples à intégrer et nécessitant peu d'infrastructures.

Ces solutions de création de visuels et de traitement du langage naturel, souvent disponibles en « plug-and-play » produisent des résultats de qualité sans complexité technique. La création de fiches produits et fiches articles ne concerne qu'un acteur sur cinq mais les commerçants y voient naturellement un bel intérêt.

L'IA appliquée à la segmentation dynamique et à la personnalisation présente davantage de défis techniques. Ces cas d'usage reposent sur des données clients spécifiques, souvent stockées dans les CRM, mais leur exploitation pour une personnalisation en temps réel nécessite une forte coordination entre

les départements marketing, IT et data, ainsi qu'une gouvernance rigoureuse des données. C'est pourquoi seul un cinquième des spécialistes marketing a déployé ces cas d'usage IA (20%).

Enfin, l'optimisation des prix et des promotions par l'IA est peu déployée (5%). Pourtant, lors des comités d'experts du marketing, l'utilisation de l'IA pour le pricing a occupé une part importante des échanges avec des retours d'expérience réussis et des perspectives prometteuses pour la mise en place de pricing dynamique.

Le faible taux de déploiement de ce cas d'usage chez les répondants s'explique par la nécessité de disposer de volumes importants de données internes (coûts, marges, stocks, historique des ventes, données concurrentielles), souvent dispersées entre différents systèmes.

Ces données doivent être agrégées, nettoyées et mises à jour régulièrement, rendant la mise en œuvre de ces cas d'usage très exigeante en termes de ressources.

Parmi les périmètres suivants, lesquels seriez-vous prêts à confier de bout-en-bout à une IA ?

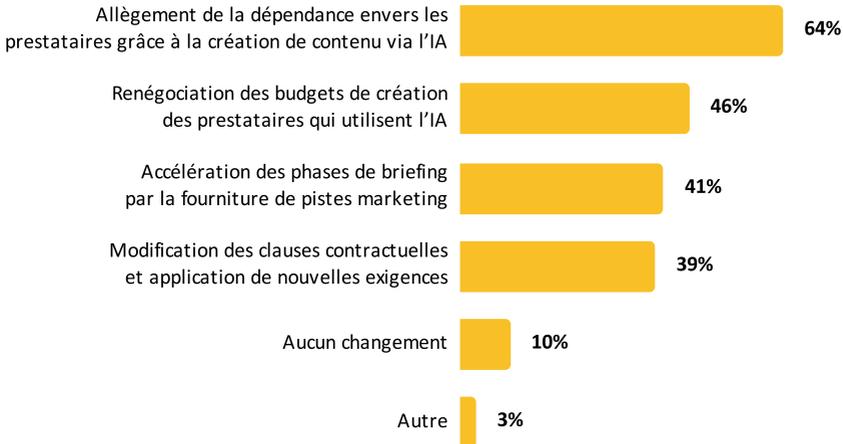


Malgré son niveau d'adoption croissant, le niveau de confiance en l'IA se décompose en 2 groupes parmi les répondants.

La moitié des répondants fait suffisamment confiance aux outils d'IA et se déclare prête à confier des périmètres d'activité de bout en bout, tels que la communication d'offres promotionnelles et personnalisées (36%). Une petite minorité (7%) est même prête à confier de bout en bout la création et le lancement de nouveaux produits.

À l'inverse, l'autre moitié des sondés estime qu'il n'est pas envisageable de confier un périmètre complet à l'IA (41%). Cette dichotomie montre que la perception de l'IA peut différer selon les répondants, notamment en ce qui concerne le niveau de fiabilité de l'IA.

Avec l'accélération de l'IA, que pensez-vous changer dans vos relations avec les prestataires (agences de communication / média / relation publique) ?



L'intégration de l'IA dans le marketing transforme la création de contenus et les relations avec les agences de communication.

Pour deux tiers des spécialistes marketing, l'IA réduit la dépendance des entreprises vis-à-vis des prestataires (64%) et permet à près de la moitié des spécialistes de renégocier les budgets de création avec les prestataires utilisant l'IA (46%).

Si l'IA apporte rapidité et efficacité, elle pose aussi des défis éthiques et juridiques, notamment concernant la créativité humaine, les droits d'auteur et la cohérence de l'identité visuelle.

Ces enjeux amènent les acteurs à revoir les

clauses contractuelles (39%), car certains modèles d'IA ne permettent pas une cession complète des droits, les modèles restant souvent la propriété de leurs concepteurs. L'IA a tendance à reproduire les tendances existantes plutôt qu'à encourager l'authenticité et la différenciation des marques. En guidant l'utilisation de ces technologies, les agences peuvent préserver cette singularité et maintenir un équilibre entre automatisation et savoir-faire.



Le marketeur de demain, un techos comme les autres ?

Le regard de



Olivier Laborde

Head of Marketing, Innovation & Digital
BPCE

L'ère de l'intelligence artificielle est à nos portes, et avec elle, un potentiel de transformation profonde du paysage marketing. En tant qu'observateur, je ne peux que constater l'ampleur des changements à venir. L'IA devient non seulement un outil, mais aussi un partenaire créatif. Alors que nous nous apprêtons à naviguer dans cette nouvelle ère, il est crucial de réfléchir à ses impacts sur notre métier de marketeur.

La prospection, par exemple, pilier du marketing, est aujourd'hui en pleine mutation.

Grâce à des algorithmes avancés, nous pouvons traiter d'énormes volumes de données. Chaque interaction devient une source précieuse d'informations. Imaginez une IA capable d'identifier les signaux d'achat avant même que le consommateur ne s'en rende compte. Cette hyper-personnalisation nous permettra de tisser des liens authentiques avec les clients, en apportant des solutions adaptées à leurs besoins

réels. Cette connexion émotionnelle, loin d'être une simple transaction, devient un échange de valeurs.

Cette révolution n'est en effet pas sans défis. Dans un monde saturé d'informations, la veille stratégique prend une dimension cruciale. L'IA, en tant que compagnon de veille, peut nous offrir une vision fine du paysage concurrentiel. Grâce à sa capacité d'analyse de grandes quantités de données en temps réel, l'IA permet d'identifier des tendances

« Cette hyper-personnalisation nous permettra de tisser des liens authentiques avec les clients, en apportant des solutions adaptées à leurs besoins réels. »

émergentes, d'anticiper les mouvements du marché, voire de détecter rapidement les risques potentiels pour les marques. Elle aide ainsi les entreprises à réagir de manière proactive, à affiner leurs stratégies et à maintenir une longueur d'avance sur leurs concurrents, tout en rendant le processus de veille plus efficace et moins coûteux.

Par ailleurs, dans un environnement où la créativité est au cœur des stratégies marketing, l'IA devient une alliée pour enrichir le processus de création, en permettant de générer et de tester rapidement des concepts visuels, des déclinaisons rapides de bannières, de pages web ou de posts sur les

réseaux sociaux, tout en respectant l'identité graphique de l'entreprise. Pensez à cette nouvelle dynamique : une IA peut proposer des versions multiples d'un visuel, adaptant couleurs et messages pour différents segments. Cela laisse aux créatifs la liberté d'explorer des concepts audacieux, tout en ayant un soutien solide pour la production technique.

Cette capacité à créer des variantes à partir d'un même socle graphique rationalise le processus de création, mais chaque pièce doit véhiculer une histoire, une émotion. Les équipes créatives doivent donc définir les lignes directrices qui orientent les algorithmes vers des productions inspirantes. Il est néanmoins impératif de ne pas céder à la délégation et à l'automatisation excessive, au risque de perdre notre sens critique et notre créativité. L'IA doit enrichir notre réflexion, pas la remplacer. Ne déléguons pas nos cerveaux !

Cette mutation nous amène également à interroger la place de l'agent IA personnel dans notre quotidien. D'ici quelques années, chacun pourrait avoir un assistant digital parfaitement adapté à ses besoins, capable d'anticiper ses désirs et d'interagir de manière intuitive. Cela représente à la fois une opportunité et un défi. L'agent IA personnel pourrait devenir un pont entre technologie et humain, mais il pourrait aussi engendrer une distance émotionnelle si nous ne veillons pas à maintenir ce lien vital. Un challenge sera ainsi de préserver notre humanité alors que nos échanges avec les machines se multiplient.

À l'aube de cette révolution technologique, il est évident que la fonction du marketeur évolue. Ce professionnel, jadis considéré comme un créatif, se

transforme progressivement en un acteur hybride, où la maîtrise des outils technologiques devient essentielle. Le marketeur de demain n'est pas seulement un gestionnaire de marques ; il est un

« Le marketeur de demain n'est pas seulement un gestionnaire de marques ; il est un technicien éclairé, capable d'analyser des données et d'utiliser des algorithmes pour affiner ses stratégies. »

technicien éclairé, capable d'analyser des données et d'utiliser des algorithmes pour affiner ses stratégies.

Cette évolution ne doit pas être perçue comme une déshumanisation, mais comme une opportunité d'enrichir le rôle du marketeur. En intégrant la technologie dans ses pratiques, a fortiori l'IA, le marketeur va pouvoir se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée, en laissant la technologie gérer l'analyse des données en temps réel. Il sera plus agile et pourra réagir instantanément aux tendances du marché.

À mesure que les technologies progressent, les marketeurs doivent les adopter, non seulement pour rester compétitifs, mais surtout pour façonner l'avenir des expériences clients. Le marketeur de demain est un créateur de valeur, utilisant la technologie pour concevoir des stratégies toujours plus engageantes et percutantes. En fin de compte, l'art et la science s'entrelacent, et lui permettent de redéfinir l'interaction des marques avec les clients. Le marketeur doit embrasser ce changement pour exceller dans un paysage en constante évolution.

L'IA, une opportunité pour le marketing à saisir avec responsabilité

Tribune



Estelle Frocrain
Présidente
CMIT

Au-delà des opportunités que représente l'Intelligence Artificielle, le marketing doit s'engager pour préserver la confiance des consommateurs.

Sur le plan opérationnel, l'IA a déjà permis d'accroître significativement la productivité des équipes marketing ; sous sa forme générative, elle a rapidement conquis les départements en B2B et B2C pour la création de contenus, la traduction, l'optimisation SEO, la personnalisation de campagnes ...

Selon une étude Hubspot parue en 2023, les marketeurs utilisent des outils basés sur l'IA à 53% pour les chatbots et à 44% pour la génération de texte. L'intégration de l'IA dans ces solutions a optimisé la finesse des réponses tout en réduisant la charge administrative.

Au-delà de ces gains de productivité, l'IA augmente le marketing en offrant de nouvelles possibilités d'analyse prédictive des besoins des consommateurs.

Toujours selon l'étude Hubspot, les marketeurs utilisent l'IA à 45% pour cette utilisation. Les promesses du « data driven » et de la personnalisation à grande échelle deviennent ainsi réalisables, permettant une meilleure réactivité face à l'évolution des attentes.

L'IA force à repenser le positionnement du marketing

Les compétences, l'organisation, les relations aux agences, la gouvernance, les indicateurs ... tout doit évoluer. L'intégration d'experts en analyse de données, en automatisation et en développement de modèles d'IA est désormais incontournable. L'adaptation de notre culture d'entreprise, autour des valeurs, du client et de la data, est également primordiale.

L'IA représente certes une formidable opportunité, mais elle comporte aussi des risques qu'il faut apprendre à maîtriser. La confiance, pierre angulaire de la relation client, peut en effet être fragilisée par les usages potentiels de l'IA (deep-fakes, etc.). Nous avons donc la double responsabilité de choisir des outils « éthiques » tout en construisant un cadre de gouvernance responsable, dans le respect des réglementations en vigueur.

Autre responsabilité, l'IA représente pour l'instant 5% de l'impact environnemental des datacenters en Europe selon une

étude de GreenIT qui nous apprend qu'il pourrait augmenter de 20 à 25% par an. Nous devons donc veiller à une utilisation raisonnée et optimisée de l'IA, quitte parfois à s'en passer lorsque cela s'avère plus durable et éthique.

En définitive, tout change et rien ne change ! Si certains considèrent que l'IA met à mal la dimension humaine du marketing, notre mission fondamentale

- comprendre et servir les clients, construire des marques fortes et offrir des expériences optimales - reste inchangée. Dans un contexte de bouleversements climatiques, sociétaux, il a aussi pour mission de travailler sur de nouveaux imaginaires et de supporter une stratégie durable et souvent réinventée. Au marketing de décider quel est dans ce cadre la juste place de l'Intelligence Artificielle.

Estelle Frocrain

Estelle Frocrain est Directrice Marketing Régionale en charge de l'Europe du Sud, du Benelux et de la région Nordics chez Veritas Technologies. Elle a la charge de définir la stratégie Marketing pour sa région et de la mise en place de la stratégie de Demand génération.

Elle a occupé divers postes principalement chez des éditeurs de logiciels dans le monde de la cyber-sécurité et de la protection de données.

Depuis 2024, elle est Présidente du CMIT (cmit.fr), dont elle a été auparavant Secrétaire Générale et membre depuis plusieurs années.



Approche RH

Une étude réalisée par


les enthousIAstes


KPMG

Avec le soutien de

LeLabRH*4*

Grands enseignements



Cécile Decourtray
Associée Responsable People
Strategy & Transformation
KPMG en France



Yassine Ghandi
Directeur People Strategy
& Transformation
KPMG en France

Introduction

Aujourd'hui, l'intelligence artificielle transforme déjà la fonction des ressources humaines en offrant des opportunités sans précédent pour améliorer l'efficacité et l'engagement des talents. La récente émergence de l'IA générative ouvre davantage d'opportunités que nous vous proposons de découvrir.

L'IA dans les RH : Une révolution pour l'efficacité et l'engagement des talents

Un grand nombre de dirigeants voient la fonction RH comme un acteur clé de la transformation induite par l'IA en entreprise. Évidemment, en optimisant la fonction RH elle-même, notamment lorsqu'il s'agit d'identifier et échanger avec des talents dans le cadre du recrutement, mais aussi en support aux métiers, en accompagnant les collaborateurs dans le développement de leurs compétences pour appréhender les transformations de leurs activités. Deux chiffres confirment la maturité des dirigeants sur ces deux volets : 95% encouragent fortement l'innovation en termes de pratiques RH et que 98% pensent que cela se fera en priorité par l'anticipation des évolutions

des métiers et compétences clés. Par exemple, en matière de recrutement, grâce à des algorithmes avancés, l'IA peut analyser rapidement et efficacement des milliers de candidatures et évaluer la compatibilité des compétences avec le poste ouvert et aussi la compatibilité culturelle des candidats avec l'entreprise. Autre exemple, l'IA permet aussi de proposer des parcours de développement et de formation qui correspondent à la fois aux besoins des entreprises et aux souhaits des collaborateurs.

Évidemment, ces exemples ne sont pas les seuls avantages que l'IA offre aux services RH pour améliorer leur efficacité. Nous comptons également parmi les cas d'usage, la faculté d'automatiser les tâches administratives répétitives comme la génération de documents RH, la planification des entretiens, la gestion des congés, ainsi que le traitement de la paye et des avantages sociaux. La fonction RH ainsi augmentée pourra se concentrer sur des activités plus stratégiques et complexes mais aussi à plus forte valeur ajoutée humaine, comme le strategic workforce planning, thématique centrale pour anticiper l'évolution des postes clés de l'organisation avec l'impact de l'IA ou encore à l'amélioration continue des processus RH grâce à une meilleure exploitation et analyse des données.

L'IA offre une opportunité unique pour la personnalisation de l'expérience collaborateur.

En analysant les performances des employés et en exploitant les données concernant leurs compétences, aspirations et points forts, l'IA permet de proposer des programmes de développement personnalisés et de préconiser des parcours de promotion au meilleur moment. L'IA générative permet aussi de proposer des chatbots avancés qui automatisent et personnalisent l'interaction avec les talents dans des phases d'onboarding ou pour le support RH du quotidien. Cela contribue à une meilleure rétention des talents, à une satisfaction accrue des employés et à une culture d'entreprise plus dynamique et inclusive. En offrant des parcours de carrière sur mesure et en répondant aux besoins spécifiques de chaque employé, l'IA joue un rôle important dans l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Les RH sont en quête d'équilibre entre les opportunités et les risques que représente l'IA pour leur fonction.

Les cas d'usage les plus déployés aujourd'hui se concentrent principalement sur des tâches peu stratégiques mais apportant des gains rapides en productivité : la traduction des communications (30%) et la génération de documents RH (20%), notamment parce qu'elles comportent un plus faible niveau de risque, tout en renforçant l'efficacité au quotidien des équipes RH et en les soulageant de tâches perçues comme à moindre valeur ajoutée.

Ces cas d'usage sont en cela un premier pas important pour appréhender l'impact de l'IA sur la fonction RH. Pour aller plus loin et exploiter pleinement le potentiel

qu'offre l'IA générative, une réflexion et une analyse profonde sont nécessaires pour éviter de potentiels impacts sociaux et humains défavorables pour l'entreprise. Nous retiendrons 3 principales limites à l'adoption plus poussée de cette technologie pour la fonction RH.

L'une des premières limites est la réglementation en vigueur en Europe. Celle existante et en premier lieu le RGPD (Règlement général de protection des données) et celle nouvellement rédigée spécifiquement pour cadrer l'usage de l'IA : l'IA Act. Ce dernier impose des contraintes fortes en matière de transparence, de protection des données et de responsabilité, allant jusqu'à la supervision des technologies et algorithmes utilisés. Elle vise à protéger chaque individu contre les discriminations éthiques et tout manquement légal en lien avec l'utilisation de l'IA. Il est donc essentiel de veiller à ce que les algorithmes et les modèles de langage de l'IA générative soient rigoureux et fiables, et aussi que les données d'entraînement et les sources des technologies utilisées soient diversifiées et exemptes de préjugés pour minimiser ces risques. Les équipes RH sont aussi responsables de s'assurer que tout contenu produit par l'IA soit de nature à garantir et préserver les droits de leurs collaborateurs, notamment en matière de protection des données privées.

D'autre part, une seconde limite est le manque de connaissance sur l'IA et de maîtrise de son fonctionnement chez les collaborateurs, en particulier l'IA générative, une technologie grand public qui s'adresse plus facilement à une cible plus large et est disponible et utilisable

hors outils technologiques vérifiés et autorisés par les entreprises. Signe de la conscience des dirigeants sur ce point, 78% souhaitent former et proposer des ressources en ligne pour améliorer les connaissances des employés sur l'IA. Enfin, la dernière limite que nous relevons concerne la méconnaissance de l'impact de l'IA sur les processus existants et la profonde transformation qu'elle peut engendrer sur les tâches réalisées et donc sur les métiers et activités des collaborateurs. L'IA peut transformer drastiquement les processus métier, ce qui peut entraîner la fonction RH dans une situation critique de gestion du changement avec la nécessité à

minima de faire évoluer les compétences et les métiers, mais aussi de gérer les potentielles variations de charge de travail dans certains métiers fortement impactés et la réorganisation des équipes que cela impliquerait.

De ce fait, la fonction RH est clé pour faire le lien entre la volonté de générer de nouveaux cas d'usage pour gagner en productivité et l'impact sur les employés. Le dialogue doit être continu entre les employés et les responsables RH. La fonction RH est plus que jamais centrale pour accompagner l'intégration du potentiel de l'IA dans les entreprises, et ce, en commençant par elle-même.

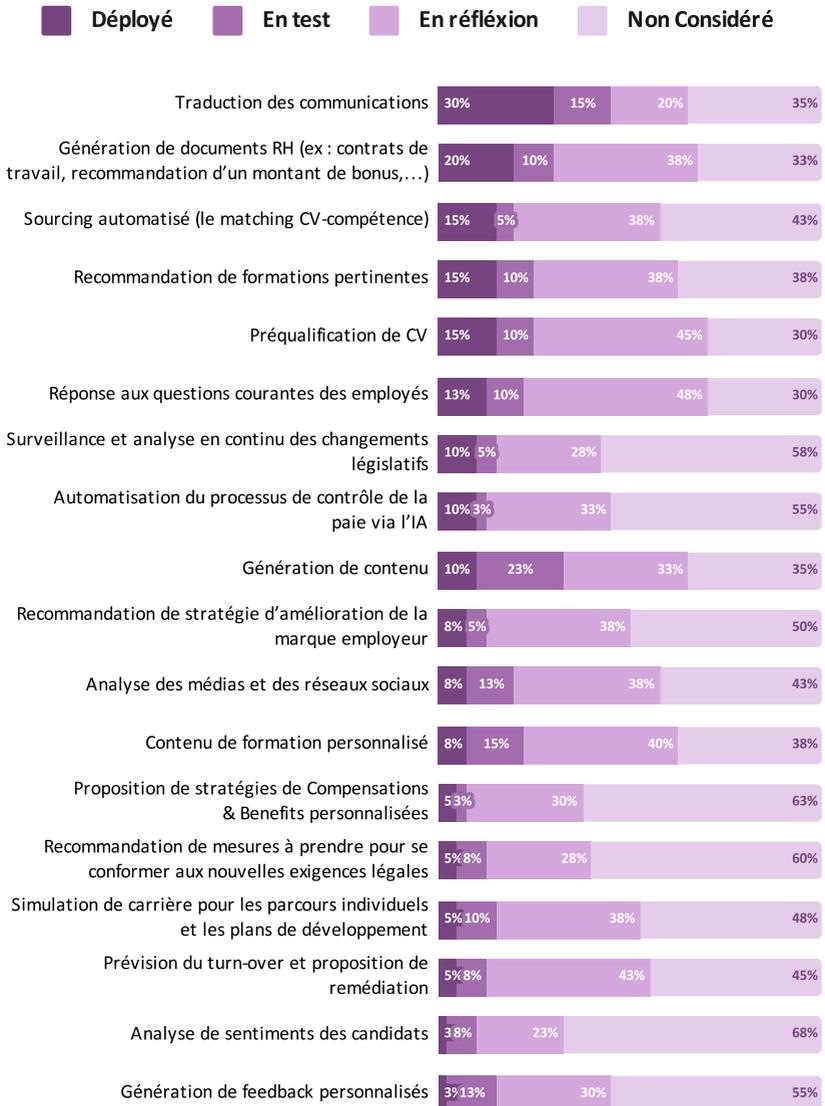
Conclusion

En conclusion, l'IA offre des opportunités fortes pour la fonction RH, telles que l'automatisation des tâches administratives, l'optimisation du recrutement et la personnalisation du développement des talents. Toutefois, certains cas d'usage sont trop sensibles du fait qu'il s'agit de processus qui impactent les collaborateurs et qui utilisent leurs données. Un usage non maîtrisé et supervisé pourrait exposer l'entreprise à des sanctions et ternir son image. Malgré ces limites, les cas d'usage actuels

permettent de gagner en productivité et d'offrir une meilleure personnalisation de l'expérience des employés. Ils permettent aussi et surtout de libérer la fonction RH de tâches à faible valeur ajoutée pour se concentrer sur des sujets plus complexes, comme l'accompagnement des transformations des compétences métier qu'impliquent notamment l'IA, le renforcement du dialogue interne pour faciliter l'adoption des nouveaux outils ou encore de dédier plus de temps et de ressources à la veille sur le bien-être, la rétention et l'engagement des talents.

Maturité des cas d'usage pour la fonction RH

Parmi ces familles de cas d'usage de votre fonction, lesquels ont été mis en œuvre ? Précisez leur niveau de maturité



Les réflexions actuelles se portent surtout sur des cas d'usage pratiques, en particulier l'automatisation dans le recrutement. Près de la moitié des répondants (45%) considère la préqualification de CV grâce à l'IA, tandis qu'un sondé sur quatre a déjà franchi le pas en la déployant ou en la testant. En revanche, des applications plus avancées comme l'analyse des sentiments des candidats restent peu explorées, avec deux tiers des sondés (68%) qui n'ont pas encore envisagé son utilisation. Les entreprises hésitent à intégrer des outils qui peuvent être perçus comme plus intrusifs dans les processus RH.

En parallèle, il y a une réflexion croissante observée par les répondants autour de l'expérience collaborateur. Près de 4

entreprises sur 10 envisagent d'utiliser l'IA pour anticiper le turn-over et proposer des mesures de remédiation, ou bien pour recommander des contenus de formation personnalisés. Moins d'un tiers des entreprises testent déjà ce type de cas d'usage, explorant l'IA comme un levier pour personnaliser le parcours des employés et renforcer leur engagement.

Enfin, les directives européennes, notamment l'IA Act, imposent un usage prudent de l'IA, en assurant la confidentialité des données et en évitant de perpétuer des biais discriminatoires lors des recommandations. Ces normes expliquent en partie l'hésitation des entreprises, qui évaluent encore les risques et les contraintes avant de généraliser l'usage de l'IA dans les RH.

Les RH acteurs essentiels de la transformation des métiers et des compétences

Comment les RH peuvent se positionner comme acteurs clé de la transformation IA



Les RH doivent non seulement anticiper les compétences futures, mais aussi identifier les talents déjà présents au sein de l'organisation, comme sur le marché, comme le pensent la quasi-totalité de nos sondés, respectivement à 98% et 93%.

D'autre part, en adoptant l'IA de manière innovante dans leurs propres processus, les RH montrent l'exemple et encouragent les autres départements à suivre cette voie, selon 95% des répondants. Pour réussir une transformation IA, il est crucial que toute l'entreprise adhère à la vision stratégique, et les RH jouent un rôle clé en tant que facilitateurs de cette culture. Cependant, le manque d'expertise en analyse des données dans certains départements RH rend plus difficile la promotion active de bonnes

pratiques, et cet aspect reste moins priorisé par rapport aux autres leviers de transformation, à 83% chez nos sondés.

Enfin, l'évaluation des projets IA sous l'angle de la RSE est perçue par près de deux tiers des sondés (73%) comme moins centrale pour les RH que les actions précédentes.

En revanche, même si l'évaluation de l'impact RSE reste souvent une

responsabilité partagée avec d'autres départements, les RH sont garants du pilier social de la RSE. Leur rôle est donc de veiller à ce que les projets IA soient en phase avec les valeurs humaines et éthiques de l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils respectent la vie privée, l'équité, et le bien-être des collaborateurs, instaurant ainsi un climat de confiance et une adoption socialement responsable de l'IA.

La digitalisation et les capacités analytiques de la fonction RH sont des bases essentielles pour tirer profit de la GEN AI

Les compétences utiles à court terme au sein des équipes RH pour exploiter l'IA



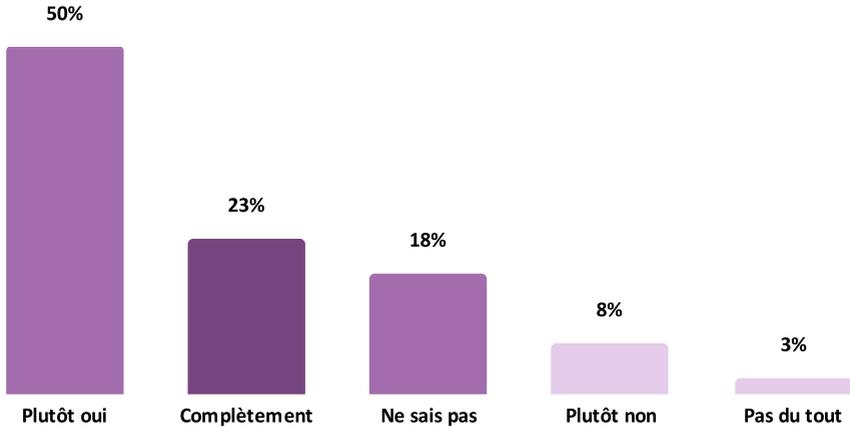
L'IA transforme le paysage des compétences. Selon plus de trois quarts de nos sondés (78%), un bénéfice immédiat peut être tiré de la formation des employés sur les outils IA.

Pour remplir ce rôle, les RH devront cependant renforcer leurs compétences analytiques et technologiques pour être crédibles dans la transformation IA. Pour plus de la moitié des répondants, les compétences perçues comme étant essentielles pour exploiter l'IA dans les RH à court terme incluent à la fois des

savoir-faire techniques (60%) et des compétences en gestion du changement (55%). En revanche, les connaissances sur l'IA ne se limitent pas à l'utilisation des outils, elles englobent également les enjeux éthiques et réglementaires associés, qui sont soulignés par 55% des répondants.

L'IA ne devrait pas seulement être perçue comme un levier technologique, mais aussi comme une transformation humaine et organisationnelle, et c'est là que les RH peuvent faire une différence.

La fonction RH est-elle prête à s'appuyer sur l'IA pour mesurer le climat social de l'entreprise ?



Lorsqu'il s'agit d'évaluer le climat social de l'entreprise, 73% des répondants se disent plutôt prêts à s'appuyer sur l'IA pour maintenir un climat social positif et répondre plus rapidement aux besoins des collaborateurs.

Les sondés reconnaissent que l'IA offre un avantage significatif pour analyser

de grands volumes de données et détecter des signaux faibles dans les échanges numériques qui pourraient passer inaperçus autrement. Pourtant, les cas d'usage liés à l'analyse des comportements humains sont parmi les moins considérés en déploiement actuellement (chez environ deux tiers des sondés).

Malgré l'enthousiasme pour l'IA, son adoption reste prudente.

Comment la technologie redéfinit les carrières et la culture organisationnelle

Le regard de



Laura Pho Duc
Transformation Executive Director
LVMH Recherche

L'intelligence artificielle est en train de transformer nos entreprises, et ce dans de nombreux domaines comme le marketing ou encore les ressources humaines. Ce qui peut faire peur à certains, car on parle souvent du remplacement des tâches humaines par la technologie, est en réalité une formidable opportunité. On peut améliorer l'efficacité des organisations et mieux gérer les talents, ce qui est crucial aujourd'hui.

Dans les RH, l'IA redéfinit complètement la manière dont on recrute, retient les talents et gère les carrières. Prenons l'exemple de LVMH : Nous avons mis en place un pilote de « Talent marketplace » pour aider à la mobilité interne.

Grâce à l'IA, cette plateforme permet de suggérer et de mettre en relation les bons profils avec les bonnes opportunités au sein du groupe. C'est un excellent moyen pour nos collaborateurs et nos équipes

RH d'explorer en interne avant de penser à regarder à l'extérieur, surtout quand on sait que le groupe compte 75 Maisons et 215 000 talents.

Mais il ne suffit pas de déployer des technologies. Cette révolution impose aussi un vrai changement de mentalité. Les équipes RH, tout comme les employés, doivent monter en compétences pour maîtriser le potentiel de ces nouveaux

« L'IA redéfinit complètement la manière dont on recrute, retient les talents et gère les carrières. »

outils. Ils permettent non seulement d'être sur des compétences techniques, mais aussi sur des compétences humaines. D'ailleurs, ce changement stratégique se reflète dans l'évolution des entreprises : on est passé d'une approche « product-centric » à « client-centric », et maintenant « people-centric ». Les collaborateurs sont le cœur de l'entreprise.

Les RH, souvent perçues comme un service support, se révèlent désormais dans leur rôle plus stratégique. Elles influencent directement la culture d'entreprise et valorisent le capital humain. L'IA offre des parcours professionnels plus personnalisés, où chacun peut évoluer en fonction de ses compétences et de ses appétences, créant ainsi une carrière qui n'est plus linéaire mais enrichie par la technologie.

Cependant, une question se pose : où est la véritable valeur de cette transformation? Certes, l'efficacité est essentielle, mais qu'en est-il de l'aspect humain ? La notion de « valeur émotionnelle augmentée »

« Les RH, souvent perçues comme un service support, se révèlent désormais dans leur rôle plus stratégique. Elles influencent directement la culture d'entreprise et valorisent le capital humain. »

est cruciale. Il faut s'assurer que la technologie reste un outil au service des personnes, et non l'inverse.

L'objectif est de concilier performance et sens pour que chacun trouve sa place dans cette nouvelle ère.

En fin de compte, l'IA nous ouvre des perspectives incroyables, mais il faut être vigilant. Son intégration doit toujours respecter l'humain, en garantissant des processus plus efficaces tout en enrichissant les parcours professionnels de chacun.

Laura Pho Duc

Trois mots pour définir Laura : Transformation, Innovation et International.

Aujourd'hui au poste de Directrice au sein de LVMH Recherche, elle pilote la Transformation de cette entité de la Division Beauté du groupe.

Dans son parcours atypique elle a été,

entre autres, COO chez Wunderman Mexico, CDO chez Puig, CMO chez Alibaba Group France et Directrice Global Talent Engagement chez Parfums Christian Dior (LVMH) pour transformer la fonction RH.

Elle est animée par une constante curiosité et a rejoint dès le début la communauté des EnthousIAstes !

IA en RH : la confiance, condition sine qua non du succès

Tribune



Séverine Loureiro
Directrice Générale
Lab RH



Sophie Loeuilleux
Innovation Project Manager
Lab RH

La révolution de l'IA dans les RH, est passée en deux ans de non-sujet à un vertige pour de nombreux professionnels. Cette technologie a le potentiel de transformer radicalement non seulement les RH, mais aussi l'ensemble des métiers au sein des organisations.

Comment relever ce défi tout en embarquant des salariés qui peuvent se sentir menacés ? Comment créer un cadre de confiance, condition sine qua non pour tirer parti de la révolution de l'IA ?

Créer un cadre de confiance

Pour que l'IA soit acceptée et adoptée par les équipes, il est essentiel de poser un cadre de confiance et de transparence. Pour initier une montée en compétence collective, identifiez des « early adopters » au sein de l'entreprise.

Souvent, les précurseurs de ces nouvelles technologies ne sont pas ceux que l'on imagine : certains employés au profil inattendu s'avèrent être de vrais enthousIAstes de l'innovation, tandis que certains experts techniques peuvent se

montrer réticents. Ce travail demande du temps à double titre : il faut inscrire ce processus de montée en compétence collective dans la durée, et libérer des moments dédiés pour chacun dans des agendas souvent chargés.

Variez les formats et diversifiez les approches pour répondre aux différents besoins d'apprentissage. L'objectif doit être clair : cette initiative ne vise pas à réduire les effectifs, mais bien à accroître la compétitivité et l'employabilité de chacun face à des usages que le marché et le contexte pousseront à adopter tôt ou tard.

« Certains employés au profil inattendu s'avèrent être de vrais enthousIAstes de l'innovation »

L'un des principaux obstacles à l'adoption de l'IA reste la perception que ces outils sont imposés « d'en haut ». L'appropriation de ces outils d'IA repose donc aussi sur leur capacité à s'adapter aux retours d'expérience des utilisateurs. Il est fondamental de prévoir un retour structuré et régulier des équipes pour évaluer la pertinence des outils déployés, leurs limites et s'ajuster en conséquence.

L'exemplarité des services RH, la clé du succès

Les services RH doivent se positionner en pionniers de cette transformation, car leur propre métier est également redéfini par l'IA. Pour devenir exemplaires, ils doivent cesser de travailler en silos et s'ouvrir à une collaboration étroite avec des services comme l'IT et le juridique, avec lesquels la communication reste limitée.

Une autre révolution, celle des mentalités, doit traverser les services RH. Ils doivent également assumer d'adopter une stratégie d'affirmation au sein des comités exécutifs. Il est crucial qu'ils se positionnent comme un acteur central, chef d'orchestre de la transformation de l'entreprise. Une telle posture leur permettra d'obtenir les budgets et la latitude nécessaire pour conduire ces transformations.

« Il est fondamental de prévoir un retour structuré et régulier des équipes pour évaluer la pertinence des outils déployés »

C'est ainsi que l'IA pourra véritablement contribuer à transformer le monde du travail. Pour toutes ces futures opportunités, soyez les bienvenus au Lab RH, et découvrez tout ce que nos startups membres spécialistes d'IA pourront vous apporter et rejoignez une communauté des professionnels RH engagés dans cette transformation.

LeLabRH

Approche **Finance**



Une étude réalisée par


les enthousAstes


KPMG

Avec le soutien de


FIPlus
LE PARTENAIRE DES FINANCES D'ENTREPRISE

Grands enseignements



Anne-Claude Tessier
Associée Finance Strategy
& Performance
KPMG en France



David Merignargues
Associé Finance Strategy
& Performance
KPMG en France

Introduction

L'intégration de l'IA dans la fonction Finance s'intensifie, mais avec une priorité claire : la sécurité et la fiabilité priment sur l'innovation à tout prix.

Cette transformation progressive est basée sur des cas d'usage ciblés, qui permettent à la fonction Finance de renforcer son rôle de partenaire stratégique tout en maintenant son rôle de gardien de l'intégrité des chiffres.

Détection d'anomalies : l'IA en première ligne

La lutte contre la fraude et l'amélioration de la qualité des données représentent le principal moteur d'adoption de l'IA à ce jour. En effet, une organisation sur 5 interrogées a déjà déployé des solutions de détection d'anomalies et d'analyse des paiements frauduleux. Par ailleurs, la moitié des directions financières envisagent l'intégration d'outils pour analyser l'ensemble des données, identifier les schémas frauduleux et améliorer l'analyse des écritures comptables. Cette tendance s'explique par la nécessité de réduire les risques opérationnels, de répondre à une pression réglementaire croissante et de renforcer

les contrôles internes, domaines où l'IA apporte une réelle valeur ajoutée dans des environnements à forts volumes de données. La notion d'échantillonnage est en train de disparaître au profit d'une détection ciblée et automatisée des anomalies.

L'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée progresse : 18% des organisations ont notamment adopté des solutions pour la traduction automatique de documents. Tandis que de nombreux cas d'usage sont en phase de réflexion, notamment sur les sujets de trésorerie et en gestion prévisionnelle, leur déploiement effectif reste limité, reflétant soit une approche prudente dans l'intégration de ces technologies, soit des cas d'usage trop complexes ou au ROI trop incertain.

L'essor de l'IA générative

L'IA conversationnelle gagne du terrain : 13% ont développé des chatbots et 31% sont en phase de test, plus de la moitié ont mis en place ou envisagent la génération de narratifs soulignant ainsi les enjeux d'optimisation des activités rédactionnelles dans le métier du chiffre. Cependant, 55% des directions financières des organisations interrogées utilisent des IA « pure player » (ChatGPT, Gemini, Mistral AI), ce qui soulève des préoccupations importantes en matière de sécurité des données et de confidentialité. L'utilisation de

ces outils externes peut exposer les entreprises à des risques de fuite d'informations sensibles et nécessite une vigilance accrue pour garantir la protection des données et la conformité aux réglementations en vigueur (AI Act Européen par exemple).

Une intégration de l'IA aux outils existants

L'adoption des outils d'IA s'articule principalement autour des solutions de pilotage de la performance (EPM) et de Business Intelligence (Workiva, Power BI, Tableau, Anaplan, Onestream, Tagetik, Jedox...), démontrant une préférence pour des technologies déjà intégrées aux systèmes existants. Cette approche permet en effet de bénéficier de processus optimisés au sein d'une architecture sécurisée et ainsi maintenir la continuité opérationnelle. Les cas d'usage Finance ont vocation à être transverses à de nombreuses organisations et il est logique que les fonctions Finance préfèrent des solutions de marché avec des fonctionnalités d'IA plutôt que de procéder à des développements coûteux de solutions « maison ». Ainsi, l'intégration de modules d'IA aux ERP existants représente une piste prometteuse pour une application plus fluide, globale et sécurisée de l'IA au sein de la fonction Finance.

Des défis de transparence et de traçabilité

L'intégration de l'IA dans la fonction Finance se heurte à un défi majeur : la capacité de justifier et documenter les décisions algorithmiques, particulièrement cruciale lors des audits.

Ce phénomène de « boîte noire », où les processus décisionnels de l'IA restent opaques, complexifie le dialogue avec les régulateurs et peut fragiliser la conformité réglementaire des organisations financières. Pour répondre à ces enjeux, les entreprises doivent privilégier des solutions d'intelligence artificielle traçables et auditables, soutenues par des systèmes de documentation rigoureux. Cette approche permet de maintenir un équilibre entre innovation technologique et conformité réglementaire, tout en assurant la confiance des parties prenantes. La traçabilité devient ainsi non seulement une exigence technique mais aussi un impératif de gouvernance, nécessitant une réflexion approfondie sur l'architecture des solutions déployées et leur capacité à générer des pistes d'audit fiables.

L'IA en finance, une volonté d'améliorer la qualité de vie au travail

Les directions financières voient dans l'adoption de l'IA une opportunité majeure pour alléger la charge de travail durant les périodes de clôture des comptes, souvent synonymes de stress et d'horaires conséquents. En automatisant de nombreux travaux de saisie, d'analyse, de contrôle et de production de narratifs, l'IA peut réduire la charge de travail des équipes et contribuer ainsi à une meilleure qualité de vie au travail. Au-delà de la charge de travail, la valeur ajoutée future des travaux est largement partagée avec 90% des répondants qui sont convaincus que l'IA est une opportunité de réaffirmer le rôle de Business Partner auprès des autres fonctions.

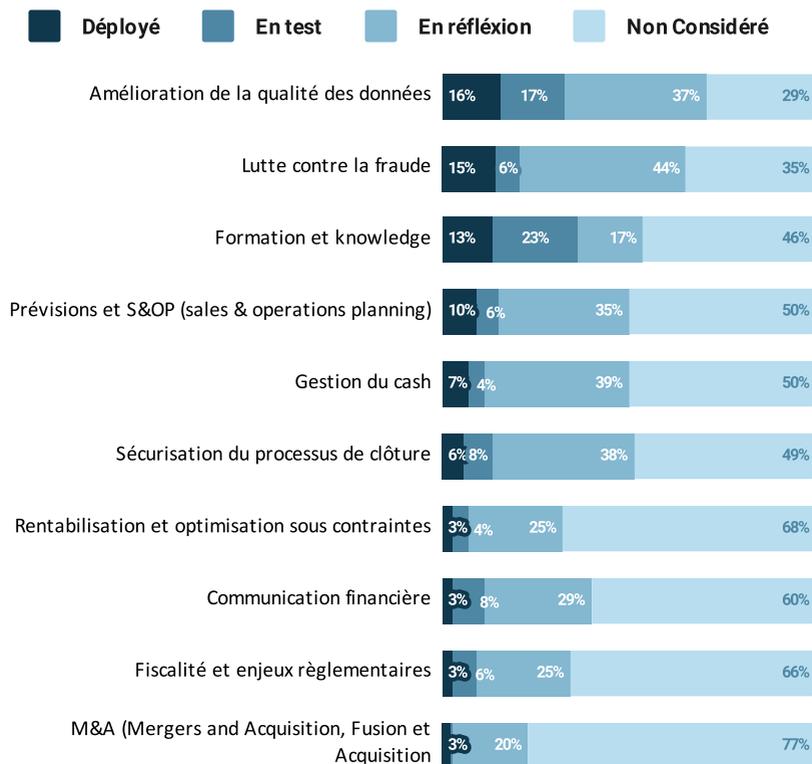
Conclusion

En 2025, l'IA s'intégrera progressivement à la finance, en se concentrant sur la sécurité, l'efficacité opérationnelle et des cas d'usage précis comme la détection de la fraude. L'enjeu majeur réside désormais

dans la capacité à concilier innovation, gestion du changement et auditabilité des algorithmes pour une adoption pérenne et conforme aux exigences réglementaires.

Maturité des cas d'usage pour la fonction Finance

Parmi ces familles de cas d'usage de votre fonction, lesquels ont été mis en œuvre ? Précisez leur niveau de maturité



31 cas d'usages ont été couverts, contacter l'équipe KPMG pour obtenir le détail des réponses

L'analyse des cas d'usage de l'IA en Finance révèle une tendance claire : la qualité des données et la lutte contre la fraude sont des priorités majeures, en lien avec le rôle régalién de gardien du

temple que porte la fonction Finance. 70% des répondants portent un intérêt sur les sujets de qualité de la donnée lorsqu'on additionne les participants ayant déployé, testé ou en cours de réflexion sur ces

cas d'usage, avec quelques illustrations concrètes. Nos analyses révèlent des tendances marquantes :

21% des répondants ont déjà déployé des solutions de détection et correction d'anomalies, tandis que 13% les testent et 40% y réfléchissent encore. En parallèle, la cartographie et l'intégration des données progressent plus lentement, avec 11% de déploiements, 22% en phase de test, et 35% en cours de réflexion. Ces constats font écho aux difficultés rencontrées par la Fonction Finance qui doit souvent composer avec de multiples sources de données et des référentiels non harmonisés dans un environnement en évolution constante.

65% des répondants voient l'IA comme une solution pertinente pour la lutte contre la fraude (détection des schémas comptables et paiements atypiques) et ainsi faciliter les travaux du contrôle interne souvent peu outillé et confronté à de larges volumes de données.

La formation et l'accès au knowledge arrivent en 3ème position avec près de 53% d'intérêt caractérisé par la mise en place de chatbots (13% déjà déployés, 31% en test et 19% en réflexion) : les IA génératives sont particulièrement efficaces sur les tâches de synthèse, de FAQ, de recherche documentaire et de traduction, ce qui en fait un bon client pour un premier cas d'usage avec une valeur rapidement démontrée. Il est intéressant de noter que les fonctions comme les fusions et acquisitions

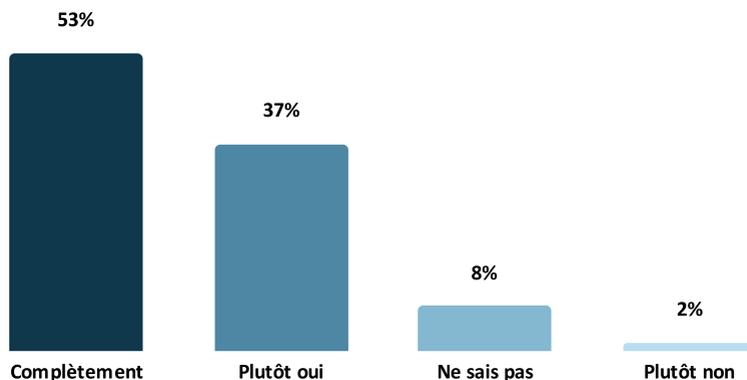
(M&A), qui impliquent de forts enjeux de confidentialité et de complexité d'analyse, ne sont pas une priorité à date pour près de 80% des sujets.

De manière plus surprenante, compte tenu des enjeux d'analyses et des solutions déjà disponibles sur le marché, les cas d'usage liés à la fiscalité et aux enjeux réglementaires n'ont pas été mentionnés comme priorité par la majorité des répondants. Enfin, on observe un décalage entre la maturité des outils de simulation (performance et commerciale) et l'intérêt mitigé des participants : 50% ne considère pas la prévision des ventes comme cas d'usage prioritaire. Cependant, ce constat pourrait s'expliquer par le fait que la responsabilité et les objectifs commerciaux sont davantage portés par les fonctions Sales & Operations que par la fonction Finance.

L'adoption de l'IA en finance est pragmatique et pleine de promesses : les entreprises se concentrent aujourd'hui sur des cas d'usage concrets offrant un retour sur investissement rapide ou permettant de sécuriser l'intégrité de l'information financière.

L'IA se positionne néanmoins comme une solution incontournable pour pallier les difficultés historiques de la fonction finance : grands volumes de données, temps et coût contraints, processus encore souvent manuels, attentes et demandes en constante augmentation (CSRD, analyses ad hoc, réglementaire...).

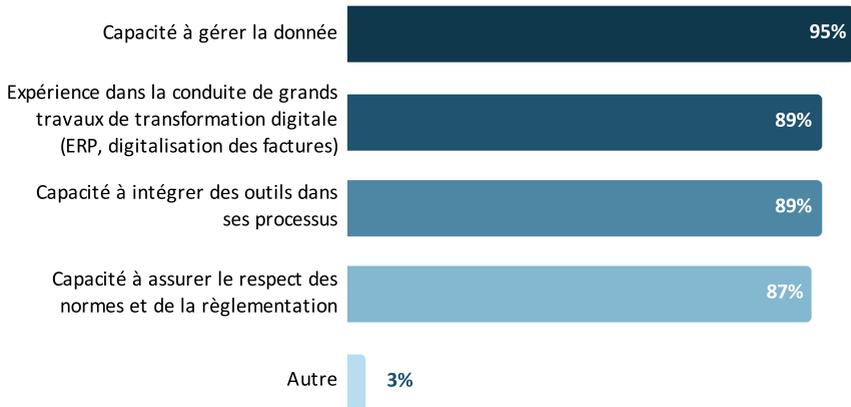
Considérez-vous que l'accélération de l'IA est une opportunité pour la finance de réaffirmer son rôle de business partner auprès des autres fonctions ?



Nous notons une adhésion massive (90%) à l'idée que l'IA représente une opportunité stratégique pour la fonction Finance. Cette conviction s'appuie sur des atouts concrets : la finance dispose déjà d'une expertise pointue dans la gestion et l'analyse de volumes importants de données, compétence fondamentale pour l'exploitation de l'IA. Sa position transverse dans l'organisation lui permet naturellement d'identifier les synergies et d'accompagner les autres départements dans leur transformation digitale.

Le taux élevé d'approbation (53% « Complètement » et 37% « Plutôt oui ») témoigne d'une réelle maturité dans la compréhension du potentiel de l'IA. La finance peut ainsi évoluer d'un rôle traditionnel de contrôle vers celui de partenaire stratégique, capable d'apporter une valeur ajoutée significative à l'ensemble de l'organisation grâce à sa maîtrise des données et sa compréhension globale des enjeux business.

Selon vous, quelles sont les principales forces de la fonction finance pour la conduite de la transformation IA ?



Les forces identifiées pour piloter la transformation IA révèlent une combinaison de compétences.

L'expérience dans la conduite de grands projets digitaux (89%) et la capacité à intégrer des outils (89%) démontrent une maturité établie. La maîtrise des normes et de la réglementation (87%)

peut également assurer un déploiement sécurisé et conforme des solutions IA.

Ces compétences, couplées à l'expertise en gestion des données et au contrôle des coûts, positionnent idéalement la Finance comme contributeur incontournable de la transformation digitale.

L'Oréal : Quand l'IA et la Data augmentent la fonction Finance

Le regard de



Chez L'Oréal, la Transformation de la fonction Finance est un enjeu stratégique, comme l'explique Hélène Doré, Global Chief Transformation Officer Finance & Legal, en charge de la Data Finance et des Shared Services Finance. Cette Transformation ambitieuse, mise en œuvre pour l'ensemble des équipes Finance de l'entreprise, repose notamment sur l'IA et la Data qui constituent des atouts stratégiques pour faire évoluer la fonction Finance.

Cette Transformation par la Data et l'IA est structurée autour de trois grands types de cas d'usage. Le Forecast AI, pour accélérer et enrichir la prévision financière avec des algorithmes. L'Insight AI, afin de faciliter l'extraction d'insights précieux en temps réel, identifiant risques, opportunités, anomalies et fraudes. Enfin, l'Interact AI, qui utilise des systèmes de type GPT pour converser avec nos bases de procédures et normes en texte,

avec également l'ambition à terme de fournir des réponses concernant les chiffres, intégrées dans des tableaux de bord dynamiques.

Certaines de ces applications concrètes sont déjà en place et proposées à l'échelle, d'autres sont à l'étude ou en phase de

« Il est essentiel de collaborer avec l'ensemble des métiers de l'entreprise pour faire parler les données au croisement de toutes les fonctions. »

développement pour les prochaines années.

La coopération avec d'autres départements, notamment les RH, est également cruciale pour faire évoluer la palette de compétences de tous les collaborateurs aux besoins croissants en compétences Data.

Afin de toujours mieux répondre aux enjeux du business, il est essentiel de collaborer avec l'ensemble des métiers de l'entreprise pour faire parler les données au croisement de toutes les fonctions. Transformer le métier Finance avec la Data et l'IA, ce n'est pas simplement développer des outils et des algorithmes ; c'est aussi et surtout bien penser l'articulation entre l'humain et les algorithmes tout en clarifiant le sens et la valeur qu'on veut donner à cette interaction.

C'est une question centrale pour les équipes de Transformation de L'Oréal Finance : l'IA est un outil puissant qui doit être pensé pour augmenter les financiers ; le sens critique, la capacité à comprendre, challenger ces algorithmes et à combiner leurs résultats avec une connaissance profonde des enjeux du business que possèdent les financiers de l'organisation sont des compétences

« L'IA est un outil puissant qui doit être pensé pour augmenter les financiers »

Hélène Doré

Diplômée de Sciences Po Paris en 2001, Hélène Doré a démarré sa carrière en tant qu'auditeur externe chez KPMG avant de rejoindre L'Oréal en 2004 à l'audit interne. Elle a ensuite occupé plusieurs postes de contrôleur de gestion en France et en Allemagne dans les divisions Consumer Goods et Active Cosmetics, ainsi qu'elle a été Directrice de la Supply Chain d'Active Cosmetics Allemagne. Elle a rejoint la Direction Financière du Groupe en 2014 pour déployer l'outil groupe de reporting et simulation dans 27 pays d'Europe et a progressivement créé

absolument essentielles à préserver et développer.

Cette approche doit renforcer la fonction tout en préservant l'expertise et le contrôle humain, qui restent au cœur du processus décisionnel.

Les équipes Finance de L'Oréal sont engagées dans une Transformation dynamique, ambitieuse et inclusive, avec l'ambition de permettre à chacune et chacun de devenir catalystes de la création de valeur auprès de l'ensemble des parties prenantes à cette valeur.

et structuré la fonction Transformation du Groupe pour la Finance et le Legal.

Elle opère actuellement une équipe de 80 transformateurs au centre et dans les zones géographiques, incluant les équipes techniques en charge du système de Reporting et Simulation.

Elle est également en charge du Domaine Data Finance ; elle est par ailleurs responsable de l'animation stratégique de tous les Business Services Centers Finance du Groupe depuis mi 2023.

La Finance augmentée

Tribune



Susanne Liepmann
Présidente
FiPlus



Christophe Roux
PDG
Artify

En 2020, FiPlus, le méta-réseau des financiers d'entreprise, s'est associé à Kynapse, cabinet de conseil en stratégie Data & IA et en transformation digitale, pour explorer la notion de « CFO augmenté » à travers une étude et un livre blanc.

A l'époque, pas de Chat GPT mais le COVID19, et déjà la ferme conviction qu'il allait arriver quelque chose qui allait bouleverser la profession : passer d'un monde ordonné, rangé dans un ERP, à un monde complexe et parfois chaotique où les données peuvent venir de multiples sources internes comme externes et peuvent être aussi bien structurées que non.

Nous avons identifié trois domaines où l'IA pourrait être pertinente : l'automatisation des tâches répétitives (déjà bien avancée via la robotisation intelligente), l'aide à la décision et la gestion des risques. Et déjà, une tension prévisible sur le marché des talents en data analyse ainsi qu'un besoin d'explicabilité et de traçabilité. On n'allait pas tout laisser à la machine.

En 2024, nous sommes heureux de nous associer à nouveau à une étude d'envergure et cette fois-ci transversale, car l'IA concerne toute l'entreprise.

Mais de quoi parle-t-on ? Quels sont les enjeux ?

Jean-Philippe Desbiolles, éminent spécialiste de l'IA chez IBM et auteur du livre « l'IA sera ce que tu en feras » définit l'IA comme « tout simplement « la fin du code » : de la programmation, déterministe, à un système apprenant, probabiliste.

Aujourd'hui, les IA génératives ont même explosé les codes. Le « prompting » devient une nouvelle discipline à maîtriser et l'accès à la donnée analysée n'a jamais été aussi simple. Restent les pénuries de talents et les questions de sécurité.

« il est hors de question d'alimenter une plateforme non-sécurisée et ouverte avec des données stratégiques »

Car s'il est séduisant d'explorer via une IA générative les montagnes de data présentes dans l'entreprise, il est hors de question d'alimenter une plateforme non-sécurisée et ouverte avec des données stratégiques. Les IA propriétaires, entraînées sur des données de l'entreprise et hébergées dans un environnement privé voient le jour maintenant. Reste à

voir comment des entreprises de plus petite taille pourront aussi utiliser cette technologie.

La qualité de la donnée en entrée est un enjeu plus important que jamais avec des données non-structurées qui seront croisées dans tous les sens, le bon vieux « garbage in – garbage out » prend toute sa signification.

« *garbage in – garbage out* »

Finalement, la question de la place de l'homme et de la machine dans des processus de décision est sur la table. Nous sommes convaincus que l'un est l'autre auront leur place, pour assurer l'explicabilité et la responsabilité de la décision, qui sera informée par l'IA. L'éthique et la gouvernance data restent aussi des chantiers importants.

Finalement, la façon d'aborder l'IA doit être pragmatique : identifier des vrais besoins stratégiques, commencer petit et « se faire la main » avec un use case utile pour l'entreprise qui permettra d'explorer le champ des possibles.



FIPlus

Le méta-réseau des Financiers d'Entreprise

Approche IT



Une étude réalisée par

Grands enseignements



Yann Camenen
Associé Tech Strategy & Transformation, Financial Services
KPMG en France



Pierre Antoine Delahousse
Associé Tech Strategy & Transformation
KPMG en France

Introduction

L'intégration des technologies d'intelligence artificielle dans les systèmes d'information (SI) représente un enjeu stratégique majeur pour les entreprises souhaitant optimiser leurs opérations. Ces avancées ouvrent de nouvelles perspectives pour

l'optimisation des systèmes IT, tout en s'intégrant harmonieusement avec les outils existants.

Notre analyse s'appuie sur les données issues de notre enquête pour fournir des perspectives sur les domaines d'application pour les DSI.

L'impact de l'IA sur l'optimisation des processus IT

L'intégration de l'IA, notamment de l'IA générative, dans les outils de la DSI (IT pour IT), a non seulement renforcé leur efficacité, mais a également ouvert de nouvelles perspectives pour l'optimisation des processus IT. Les capacités avancées de traitement du langage naturel permettent aux IA de comprendre et d'interpréter des volumes massifs de données avec une précision inégalée, réduisant ainsi la charge de travail des équipes IT et augmentant leur productivité.

Alors que certains cas d'usage sont encore à l'étude et que des questions quant au ROI se posent, l'assistance au développement s'impose comme un incontournable parmi les cas d'usage en lien avec l'IA générative.

Elle est non seulement utilisée pour coder, mais également pour documenter le code, résoudre les incidents, les comprendre et, in fine, former les développeurs. Un aspect non négligeable de ce cas d'usage, de plus en plus répandu, est la qualité du code, qui profite non seulement à la performance, mais également à une pratique plus responsable du code (impact sur la consommation des serveurs en diminution).

L'assistance au développement : le cas d'usage éprouvé

Surveillance proactive et prédictive

Autre domaine d'application de l'IA : les outils cybersécurité, en particulier au niveau réseau sont désormais capables de passer d'une approche réactive à une approche proactive et prédictive. En analysant d'énormes volume de logs et d'alertes, en identifiant des schémas récurrents, ces outils peuvent anticiper les problèmes potentiels et déclencher des actions préventives avant même que les incidents ne se produisent.

Amélioration de la gestion des incidents

En intégrant des capacités de traitement du langage naturel, les outils de gestion des incidents peuvent générer des rapports détaillés et compréhensibles, facilitant ainsi le travail des analystes IT. De plus, les recommandations contextuelles fournies par les LLM permettent de résoudre les incidents plus rapidement et de manière plus efficace, réduisant ainsi les interruptions de service et améliorant la résilience des systèmes IT.

Une capacité d'intégration des fonctionnalités d'IA aux outils existants sans révolutionner l'architecture du SI

L'alliance entre Microsoft et OpenAI constitue un avantage compétitif indéniable pour les deux géants, puisque Microsoft Azure, Microsoft Copilot et OpenAI sont les outils d'IA les plus utilisés par l'IT (cf. graphique pg. 54). En outre, les solutions de Microsoft ont l'avantage de s'intégrer directement et facilement dans l'architecture du SI existant, notamment la suite Office.

Grâce aux APIs, ces outils viennent enrichir rapidement les services déjà en place avec des fonctionnalités d'IA avancées, sans nécessiter de refonte complète. Ils ont l'avantage d'apporter une protection des données plus importante que d'autres solutions moins

intégrées. Une configuration initiale est toutefois nécessaire pour assurer une intégration fluide et sécurisée. Les fonctionnalités IA des outils plateformes de surveillance Cybersécurité de type SIEM (CrowdStrike, Palo Alto Networks, Sentinel One, ...) connaissent également un très bon niveau d'adoption. Un peu plus de 50% des répondants ont déclaré avoir déjà mis en œuvre ce type de fonctionnalités.

Enfin les solutions Atlassian et ServiceNow bénéficient également d'un relativement bon niveau d'adoption de leurs fonctionnalités d'IA, avec près de 40% des répondants pour Atlassian et 30% pour ServiceNow.

La DSI comme partenaire d'acculturation à l'IA

Avec 80% des DSI ayant mis en œuvre des initiatives pour former et acculturer les équipes à l'IA (cf. graphique pg. 55), la Fonction IT se trouve en position privilégiée pour diffuser une culture IA au sein de l'entreprise.

Bien que la Fonction IT n'ait pas toujours su négocier efficacement le virage du digital, elle semble cette fois-ci, avec l'avènement de l'IA, devenir un partenaire essentiel et accélérateur de valeur pour les autres Fonctions.

L'IT capitalise sur sa connaissance technologique approfondie pour diffuser une culture IA au sein de l'entreprise, par exemple en éduquant les équipes à l'art

du prompt, c'est-à-dire la formulation de requêtes optimisées auprès d'assistants intelligents en langage naturel.

Conclusion

L'intégration des technologies IA, et plus particulièrement des modèles LLM, dans les outils de la DSI (IT pour IT) est en train de profondément transformer le paysage IT.

En permettant une détection plus rapide et plus précise des menaces, ainsi qu'une gestion optimisée des incidents, ces solutions renforcent la sécurité et l'efficacité des systèmes d'information. De plus, d'autres initiatives en cours, telles que l'assistance à la programmation et le contrôle de la qualité des données, démontrent une forte volonté des DSI de maximiser leur efficacité grâce à l'intelligence artificielle.

Avec l'alliance stratégique entre Microsoft et OpenAI, les solutions comme Microsoft Azure et Microsoft Copilot enrichissent l'architecture SI existante sans nécessiter

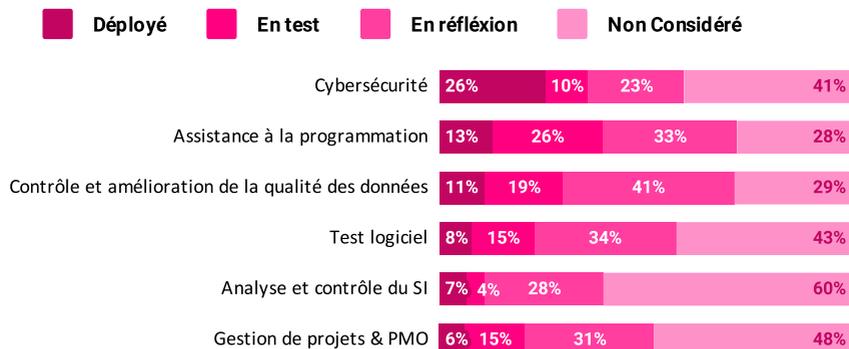
de refonte complète, grâce à une intégration fluide via des APIs. L'adoption des fonctionnalités d'IA d'Atlassian et ServiceNow, deux solutions largement déployées depuis plusieurs années au sein des équipes IT, confirme cette tendance à capitaliser sur des solutions IT for IT existantes. Cela offre un avantage compétitif significatif en assurant une protection accrue des données.

Enfin, la fonction IT joue un rôle essentiel dans la diffusion d'une culture IA au sein de l'entreprise, soutenant des initiatives de formation et d'acculturation à l'IA pour l'ensemble des fonctions. Cette démarche positionne l'IT comme un partenaire clé et un accélérateur de valeur pour l'entreprise.



Maturité des cas d'usage pour la fonction IT

Parmi ces familles de cas d'usage de votre fonction, lesquels ont été mis en œuvre ? Précisez leur niveau de maturité



22 cas d'usages ont été couverts, contacter l'équipe KPMG pour obtenir le détail des réponses

Les cas d'usages d'assistance au développement sont les plus matures. L'assistance à la programmation figure en tête de liste en termes de projets en cours ou déployés.

Ce constat témoigne de l'importance cruciale accordée à l'efficacité et à l'optimisation des processus de développement logiciel et de la capacité de l'IA Générative à produire du code. En intégrant des solutions d'IA pour assister les programmeurs, les entreprises peuvent non seulement accélérer leur cycle de développement, mais aussi réduire les erreurs et améliorer la qualité du code produit.

En parallèle, le contrôle et l'amélioration de la qualité des données représentent également un axe stratégique avec un fort potentiel de projets en réflexion, atteignant 41%. Cela reflète la prise de conscience croissante de l'importance

de données fiables pour des analyses précises et des prises de décisions éclairées. Les initiatives dans ce domaine visent à identifier et corriger les données erronées, incohérentes ou incomplètes, garantissant ainsi des bases de données robustes et fiables.

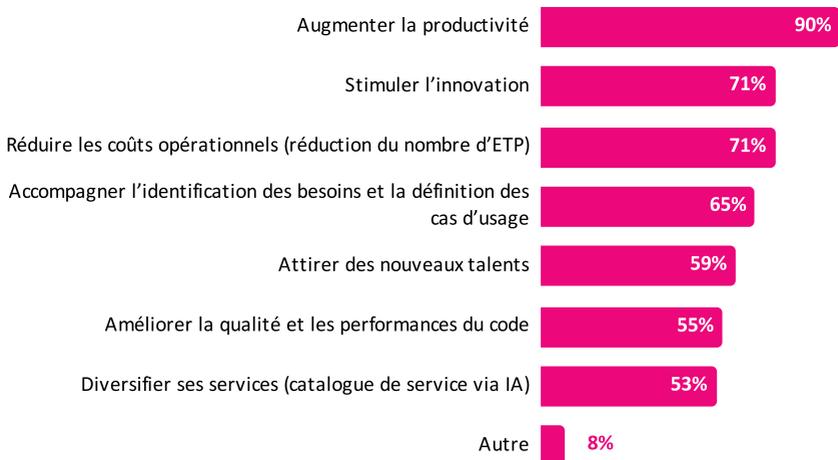
L'assistance à la programmation et le contrôle de la qualité des données sont deux domaines où l'IA peut véritablement transformer les pratiques actuelles, offrant des gains significatifs en termes de productivité et de précision.

Historiquement, les outils de cybersécurité intègrent des fonctionnalités d'IA pour analyser les logs et les alertes,

et identifier plus rapidement les menaces. Néanmoins, un répondant sur deux ne considère par l'usage de l'IA pour ces problématique cyber, ce qui constitue un risque important car les cyberattaques deviennent de plus en plus sophistiquées et utilisent l'IA pour contourner les mesures de sécurité. Sans une adoption plus large des outils d'IA, les entreprises pourraient être vulnérables face à ces nouvelles menaces.

Ces initiatives sont autant d'opportunités pour les entreprises d'adopter une approche plus intelligente et innovante, leur permettant de se démarquer dans un environnement concurrentiel en constante évolution, tout en garantissant la sécurité du SI.

Quels sont les critères déterminants dans votre décision d'intégrer l'IA au sein de vos équipes IT ?

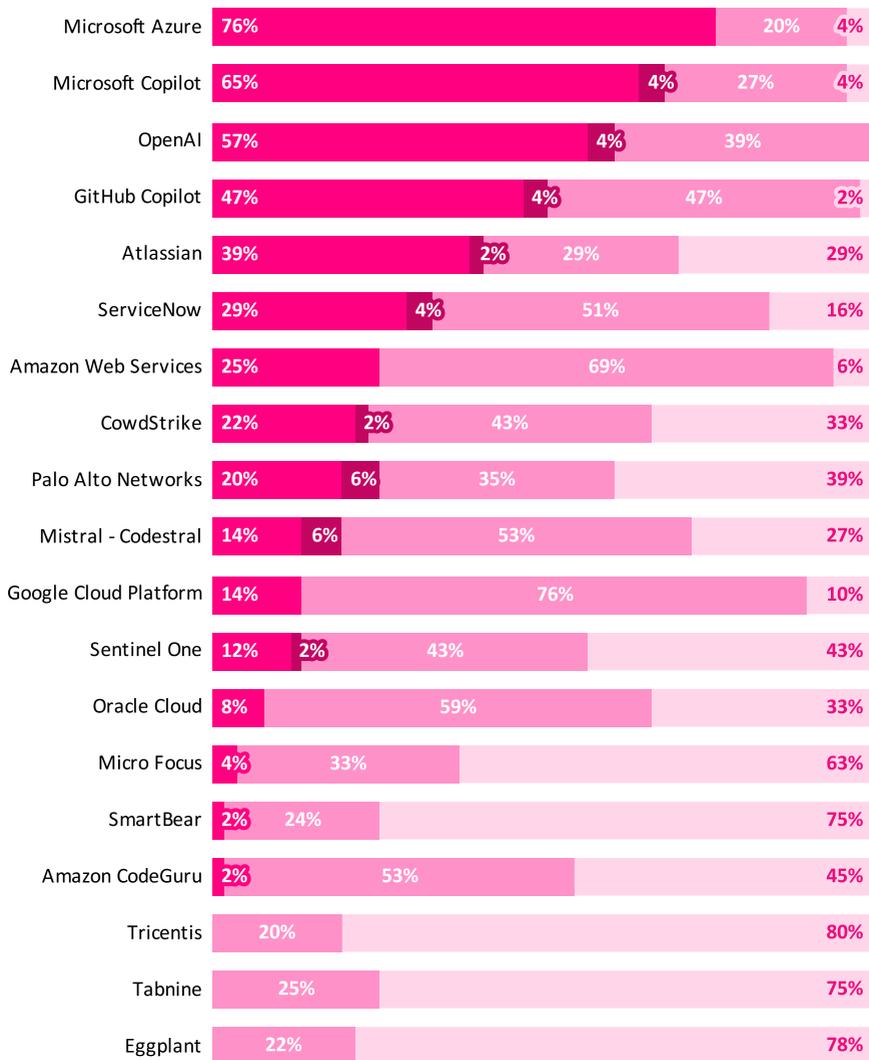


Pour 90% des DSI sondés, augmenter la productivité permet avant tout un gain de temps et une réallocation des tâches vers des activités à plus forte valeur ajoutée. Cela permet aux équipes IT de se concentrer sur des tâches plus stratégiques et créatives, maximisant ainsi leur impact et leur satisfaction au travail. La réduction des effectifs équivalents temps plein (ETP) arrive en deuxième position, ex aequo avec la volonté d'innover. Cette réduction s'inscrit dans un contexte de réduction des coûts pour la fonction IT, où les économies réalisées peuvent être réinvesties dans des projets

innovants et à forte valeur ajoutée.

Les entreprises cherchent ainsi à rationaliser leurs opérations IT tout en maintenant un haut niveau de service et de performance. La combinaison de ces deux priorités – l'optimisation de la productivité et la réduction des coûts par la diminution des ETP – permet aux fonctions IT, via l'adoption de technologies et de stratégies qui favorisent l'innovation et l'efficacité, d'être mieux préparées à relever les défis d'un environnement en constante évolution et à saisir de nouvelles opportunités de croissance.

Parmi ces outils d'IA pour l'IT, lesquels utilisez-vous ? Précisez votre niveau de connaissance des outils



Une large adoption des solutions Microsoft par les équipes IT, mais également dans une moindre mesure les fonctionnalités IA d'outils déjà largement déployés (ITSM, SIEM, ...)

En effet, plus de 50% des sondés ont opté pour les solutions IA proposées par Microsoft. La large gamme de services, la facilité d'intégration avec les autres produits Microsoft et le soutien technique robuste sont autant de facteurs qui expliquent cette préférence marquée.

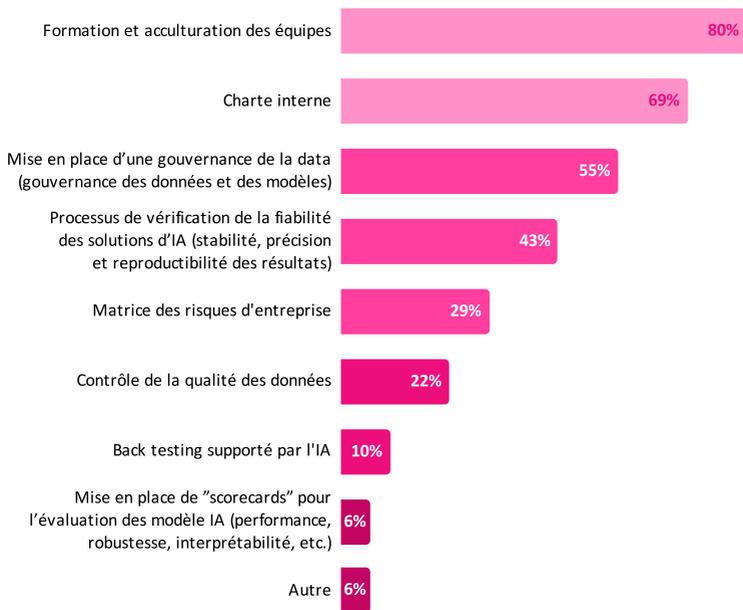
Les solutions spécialisées en matière de cybersécurité de type SIEM (CrowdStrike, Palo Alto Networks, Sentinel One, ...) connaissent également un bon niveau d'adoption de leur fonctionnalités d'IA, puisque un peu plus de 50% des répondants les ont déjà mise en œuvre et que 10 autres % envisagent de le faire.

L'adoption des fonctionnalités IA proposées par Atlassian et ServiceNow, deux solutions IT for IT largement adoptées par les équipes IT depuis plusieurs années, est plutôt de bon niveau, avec respectivement près de 40% pour Atlassian et 30% pour ServiceNow parmi les répondants à notre enquête.

En dépit de la qualité reconnue des outils d'IA offerts par Google Cloud Platform (GCP), seulement 14% des professionnels IT sondés ont choisi cette plateforme pour leurs besoins en intelligence artificielle. Ce chiffre est d'autant plus surprenant lorsque l'on considère que 76% des sondés connaissent bien les outils de GCP. Il semble que malgré la notoriété et la réputation de la plateforme, d'autres éléments comme la compatibilité avec les systèmes existants entrent en ligne de compte.

Amazon Web Services (AWS) se positionne comme une alternative notable dans le domaine de l'IA. Bien que moins connue que GCP, avec 69% de reconnaissance parmi les sondés, la plateforme d'Amazon a su convaincre 25% des professionnels de l'IT d'adopter ses outils.

Quelles initiatives avez-vous mises en place afin de réduire les risques liés à l'utilisation de l'IA ?



L'adoption de l'intelligence artificielle dans les entreprises entraîne des défis et des responsabilités significatives pour les départements IT.

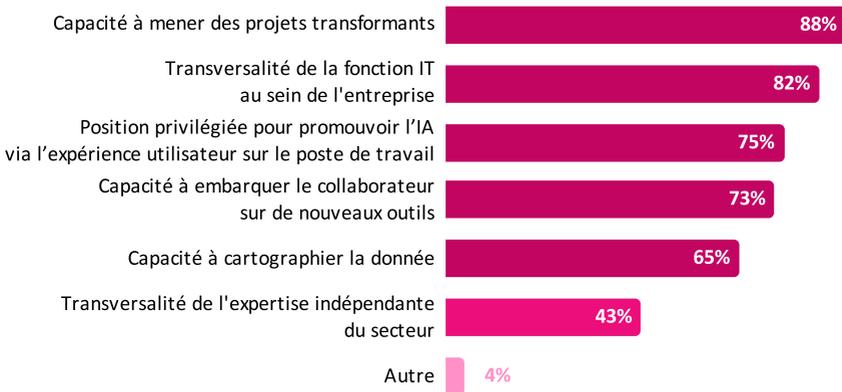
Actuellement, 80% des efforts des DSI se concentrent sur la formation et l'acculturation des équipes afin de diminuer les risques liés à l'utilisation de l'IA. En effet, bien que puissante, l'IA peut aussi être source de risques si elle est mal comprise ou mal utilisée. La formation vise à doter les équipes des connaissances nécessaires pour utiliser les outils d'IA de manière efficace et sûre. Cela peut inclure des sessions sur la compréhension des algorithmes, la gestion des données et l'évaluation des résultats produits par les systèmes d'IA. Cette acculturation permet aux employés d'intégrer l'IA dans leurs processus quotidiens tout en restant critiques et vigilants face

aux recommandations automatisées. Par ailleurs, la mise en place d'une charte interne est une action cruciale, plébiscitée par 69% des sondés. Cette charte définit la politique de l'entreprise concernant l'utilisation des outils d'IA. Elle sert de guide pour les employés, énonçant les principes éthiques, les bonnes pratiques et les comportements attendus en matière d'IA. La charte aborde des aspects tels que la confidentialité des données, l'équité des algorithmes et la transparence des décisions automatisées. En définissant clairement ces lignes directrices, les entreprises peuvent prévenir les dérives potentielles et assurer une utilisation responsable de l'IA. Le département IT

joue un rôle central dans l'élaboration et la diffusion de cette charte, garantissant qu'elle soit bien comprise et intégrée par l'ensemble des équipes. L'amélioration de la gouvernance de la donnée arrive en troisième position en termes de priorité (55% des DSI sondés). Une gouvernance efficace permet non seulement de maximiser les bénéfices

de l'IA en termes de productivité et d'innovation, mais aussi de réduire les risques associés à des décisions basées sur des données erronées ou biaisées. En fin de compte, une bonne gouvernance des données contribue à établir la confiance dans les systèmes d'IA et à assurer leur adoption au sein de l'organisation.

Quelles sont les principales forces de la fonction IT pour la conduite de la transformation IA au sein de l'entreprise ?



Les principales forces de la fonction IT pour soutenir la transformation par l'IA résident en grande partie dans sa capacité à mener des projets transformatifs.

En effet, plus de 80% des sondés considèrent que la fonction IT joue un rôle crucial dans l'identification, la planification et l'exécution de projets d'intelligence artificielle au sein de l'entreprise.

Grâce à une compréhension approfondie des technologies émergentes et à une expertise technique avancée, la fonction IT se positionne également comme un moteur de transformation au sein de l'organisation. D'autre part, la fonction IT est également reconnue pour sa capacité à agir de manière transverse vis-à-vis de l'ensemble des départements de l'entreprise.

Cette transversalité permet de briser les silos et de favoriser une intégration harmonieuse des solutions d'IA dans les différents processus métiers.

En collaborant étroitement avec les équipes RH, marketing, finance et d'autres fonctions, la fonction IT peut aider à s'assurer que les déploiements d'IA sont alignés avec les objectifs stratégiques globaux de l'entreprise.

Elle permet aussi une adoption plus fluide et plus efficace des technologies d'IA, maximisant ainsi leur impact et leur valeur ajoutée.

La transversalité au service de la valorisation des données

Le regard de



Alexis Rouet
Chief Data Officer HR Function,
Renault Group

La donnée : un levier stratégique pour la création de valeur

Depuis l'arrivée de ChatGPT, il y a moins de deux ans, l'utilisation de l'intelligence artificielle est devenue un enjeu crucial pour les entreprises. Dans ce contexte, les données constituent un actif stratégique car elles sont le principal carburant de l'IA. A ce titre, leur bonne gestion et exploitation est essentielle, car elles permettent, outre de développer les usages de l'IA, non seulement de simplifier la prise de décision, en donnant accès aux bonnes données aux bonnes personnes, mais également de révéler de nouvelles opportunités de croissance et d'amélioration de la performance. Les entreprises comme Renault rapprochent des données issues de différents départements pour optimiser leur pilotage stratégique. Cette démarche repose sur des « produits de données »,

des ensembles structurés d'informations conçus pour générer des indicateurs fiables et compréhensibles par les différents services de l'entreprise.

Le produit de données : un outil transversal pour un pilotage optimal

Un « produit de données » est bien plus qu'une simple collection d'informations. Il s'agit d'un ensemble structuré qui regroupe et harmonise des données provenant de divers services. À travers la collaboration des équipes RH et Finance, Renault a pu développer des indicateurs spécifiques, offrant ainsi une vision unifiée de l'entreprise. Ce travail d'agrégation permet d'assurer la cohérence des indicateurs des deux départements, tout en fournissant un langage commun pour les diverses entités. Grâce à des tableaux de bord dynamiques, ces indicateurs peuvent être visualisés en temps réel, facilitant ainsi un pilotage précis et pertinent.

La transversalité : un moteur d'alignement entre les fonctions RH et Finance

La mise en œuvre d'un produit de données au sein des RH et de la Finance ne se limite pas à la simple création d'indicateurs partagés ; elle renforce également la transversalité entre ces départements. Dans un environnement de plus en plus globalisé, il devient crucial

de comprendre les enjeux de chaque fonction pour développer des stratégies communes. Chez Renault, ce partage de données a permis une meilleure compréhension des besoins RH par les équipes financières et inversement. Cet échange facilite la construction de passerelles entre les différentes fonctions et permet d'améliorer les prévisions.

Vers une vision prédictive pour des décisions optimisées

L'une des avancées majeures est la meilleure capacité de projection et de prédiction grâce aux données. Grâce à l'intégration d'outils de visualisation et de prévision, le produit de données de Renault offrira une photographie en

temps réel, tout en permettant de simuler des scénarios futurs. En se basant sur des prévisions fiables, les équipes de Renault peuvent ajuster leurs stratégies en fonction des tendances anticipées et des besoins de chaque département. Cette capacité d'anticipation renforce non seulement l'agilité de l'entreprise, mais elle réduit également les risques liés aux décisions basées sur des données incomplètes ou mal interprétées.

En conclusion, l'intégration de la donnée issue de différents départements et son exploitation par un outil adapté permet aux entreprises de transformer des informations en atouts stratégiques. Chez Renault, cette dynamique permet d'optimiser la collaboration entre les RH et la Finance.

Alexis Rouet

Durant son parcours professionnel Alexis a tout d'abord évolué sur différents postes au sein de la Direction Financière en Corporate et à l'International, en particulier sur le périmètre amont de l'Entreprise et en lien avec ses différents partenaires du Groupe.

Il a ensuite progressivement donné une coloration digitale à son profil en pilotant un POC dédié à la maintenance prédictive de batteries du VE et à ses impacts financiers au sein du laboratoire d'innovation de la Finance puis en participant à sa transformation au travers de différents rôles avant de conduire le stream Reporting & Analytics / BI de celle-ci, la stratégie concernant ce périmètre ainsi que sa bonne exécution.

Il est aujourd'hui en charge des données du domaine RH au sein du métier avec une vision à 360° de celles-ci et son activité se répartit de la manière suivante :

- Sécurité et Sûreté des informations
- Conformité de l'exploitation des données avec les réglementations internes et externes (RGPD, AI Act, ...)
- Valorisation des données au travers de reports statiques ou dynamiques, IA traditionnelle et prédictive, IA de nouvelle génération et générative
- Gestion et gouvernance des données permettant cette valorisation (stratégie, architecture, qualité, structuration, lien entre physique et conceptuel, référentiel d'entreprise, produit de données, datamesh...)



Approche Cross-fonctions

Une étude réalisée par


les enthousIAstes


KPMG

Avec le soutien de


HIA

En partenariat avec


salesforce

Grands enseignements



Axel de Goursac
Associé AI Lead
KPMG en France



Benjamin Veritas
Manager Tech & AI Strategy
KPMG en France

Introduction

Le volet transverse de notre enquête, que nous nommons « cross-fonctions », est aussi riche d'enseignements.

À la question de la grande priorité des entreprises sur l'IA, le principal enjeu est de définir un business case clair pour que les cas d'usage puissent davantage entrer dans une démarche de retour sur investissement. C'est à ce titre que la Direction Générale est notée comme le 2ème interlocuteur le

plus courant de nos 4 fonctions métier. La Direction Générale joue un rôle essentiel dans la transformation IA de l'entreprise, que ce soit pour l'orientation stratégique mais également pour l'investissement à dédier aux projets IA.

Sur cette question, nous remarquons un écart important en termes d'ambition d'investissement en 2025, puisque près de 20% vont investir au-delà de 250 000 € (près de la moitié dépasseront le million), 1/3 ne sait pas se projeter sur l'exercice et le reste investira un budget qui s'apparente à de petites initiatives.

Ce décalage important va amener un fort écart d'accélération entre les acteurs, qui sera visible en 2025 sur l'usage de l'IA.

Les freins de l'IA pour les fonctions clés de l'entreprise

Toutefois, face à cette conviction et aux messages de transformation par l'IA dans tous les secteurs, les entreprises rencontrent plusieurs types de difficultés et de freins, notamment pour ces mêmes fonctions RH, marketing, IT et finance.

Freins au niveau stratégique

Les entreprises doivent utiliser l'IA de manière stratégique et s'approprier pleinement son potentiel pour réussir leur transformation. Il ne s'agit plus simplement d'adopter une approche « bottom-up » composée de POCs, mais bien de développer une véritable

stratégie IA alignée avec les objectifs de l'entreprise. L'une des difficultés est par exemple de définir l'organisation optimale pour cette transformation et mettre en place des garde-fous pour préserver leur ADN et leurs valeurs, notamment en protégeant leurs employés contre une vision de l'IA qui pourrait tout automatiser. Pour illustration, dans des secteurs ou fonctions comme le Marketing, où la créativité et l'originalité sont essentielles, l'identité et la singularité de la marque ne doivent pas être diluées par une utilisation de l'IA qui uniformise les messages.

Freins au niveau opérationnel

Il est impératif de définir et d'appliquer une stratégie de transformation IA dans les métiers. Les entreprises doivent absolument identifier les compétences nécessaires, qu'elles soient internes ou externes, et mettre en place des processus efficaces pour les recruter. Il est crucial d'adapter les processus de l'entreprise afin de maximiser l'impact positif de l'IA. La difficulté d'embarquer les collaborateurs dans cette transformation et de gérer efficacement le changement représente un défi majeur qui ne peut être ignoré.

Freins au niveau technique

Un autre frein majeur est la faculté à faire évoluer le SI pour pouvoir mettre en œuvre une transformation IA efficace. Les entreprises doivent impérativement établir des prérequis essentiels.

En termes de data qui nourrissent l'IA, une gouvernance stricte et une mise en qualité rigoureuse sont indispensables. Étant donné l'écosystème IA très complexe et en constante évolution, il est crucial de mettre en place une stratégie IT robuste make/buy. Les entreprises ont un enjeu fort à nouer des partenariats IA stratégiques, malgré la compétition féroce des acteurs existants et les risques de disruption. Le choix du modèle pour chaque cas d'usage doit absolument prendre en compte les besoins d'explicabilité et de transparence, afin d'éviter l'effet « boîte noire », en particulier pour la fonction finance. Il est crucial de sécuriser son SI face aux nouvelles menaces liées à l'IA et de mettre en place un cadre solide pour faire fonctionner l'IA en production à grande échelle.

Risques réglementaires et d'image

Enfin, un dernier frein majeur réside dans la capacité des entreprises à naviguer dans les différentes réglementations émergentes sur l'IA (AI Act, RGPD, etc.), qui sont assorties de lourdes pénalités sur le chiffre d'affaires des entreprises. Il est donc impératif de se protéger contre les biais inhérents à l'IA et contre les hallucinations via des équipes juridiques spécialisées sur ces questions.

Côté image perçue de l'usage de l'IA, il est crucial de gérer en interne les doutes et hésitations liés aux risques de l'IA et aux grandes interrogations sociétales sur ce sujet (disruption de l'humain...); en externe, la communication sur l'IA est désormais au centre de toutes les conversations, une IA jugée « irresponsable » (sur-consommatrice, discriminante, invasive...) aura un impact dévastateur sur l'image de marque de l'entreprise.

En résumé, la problématique pour l'entreprise est de définir une stratégie de création de valeur grâce à l'IA dans un environnement externe complexe, changeant et disruptif. Puis surtout de savoir l'exécuter, et de poser les prérequis à une bonne transformation IA. La réponse à ces questions, dont on voit dans l'analyse des résultats ci-dessous qu'elles préoccupent les fonctions RH, marketing, IT et finance, mais aussi bien au-delà, n'est certes pas aisée ni directe, elle devra s'adapter à la fonction concernée et au contexte particulier de l'entreprise.

Une IA responsable

Devant les contraintes réglementaires, les risques éthiques, les inquiétudes soulevées, et les enjeux de réglementation et d'image de marque dans l'utilisation de l'IA, se développe le domaine de l'IA responsable.

Une approche IA responsable consiste en une IA respectueuse des lois et des valeurs de l'entreprise, elle doit pouvoir se décliner opérationnellement en :

une organisation spécifique, des processus, des méthodologies et des sensibilisations aux risques ainsi que des outils, le tout orchestré par une vision cohérente à tous niveaux. En pratique, cela signifie que les entreprises doivent s'approprier les exigences réglementaires en matière de protection des données personnelles,

veiller au respect de la propriété intellectuelle des contenus utilisés pour entraîner des modèles et être transparentes quant à leur usage de l'IA dans leurs interactions avec leurs clients, collaborateurs et fournisseurs.

Elles doivent investir dans des technologies d'IA explicables et dans des équipes capables de superviser et d'interpréter les résultats produits par ces systèmes. Par exemple, des modèles de Machine Learning explicables (XAI), comme les arbres de décision, peuvent être préférés aux réseaux de neurones plus opaques pour certaines applications financières. De plus, des audits réguliers des systèmes d'IA sont nécessaires pour s'assurer de la pertinence des résultats ou de l'absence de biais importants dans les résultats tout en respectant la conformité.

Les enseignements pour réussir sa transformation IA

Si la transformation digitale a été exigeante pour les organisations, l'IA impose un cadre particulièrement structuré pour arriver à des résultats convaincants, voici nos conseils.

Une gouvernance organisationnelle claire et cross-fonctionnelle

Pour mettre en œuvre la transformation d'une fonction grâce à l'IA, le métier va déterminer lui-même les priorités en termes de création de valeur par l'IA et les changements de processus à envisager. Cependant, une entité transverse dédiée à l'IA, potentiellement liée à la technologie (Data, IT, Innovation...), peut fortement aider les métiers dans la vision du potentiel de l'IA, accompagner la priorisation, et lancer la mise en œuvre transformationnelle avec des experts. Enfin, la valeur n'arrivera qu'avec la mise

en production des modèles d'IA et le passage à l'échelle sur les clients ou employés impactés, et sur la durée, donc l'IT se pose comme un maillon clé de cette gouvernance, en ce qui concerne la gestion du cycle de vie des produits IA construits ou déployés dans les fonctions. Les équipes IT sont également les plus à même de sensibiliser les autres fonctions aux coûts financiers mais également à l'impact environnemental des différentes technologies d'IA et donc de contribuer à mieux qualifier le retour sur investissement des différents cas d'usage IA pour une organisation.

Des choix forts sur la stratégie de mise en œuvre des solutions IA

L'IT peut aussi avoir un rôle normatif quant à l'écosystème de solutions à déployer ou produits à construire, en particulier dans la stratégie du « Make or Buy », qui n'est pas toujours évidente, notamment pour les solutions d'IA générative dont le paysage est très rapidement changeant. Pour 56% des sondés, il est préférable de s'appuyer sur les solutions déjà existantes, et donc de s'orienter vers une stratégie Buy.

Cette approche est d'ailleurs assez cohérente avec la maturité IA des 200 entreprises, qui s'auto-évaluent entre un niveau « intermédiaire » et « faible ». Les fournisseurs de solutions IA prêtes à l'usage jouent donc un rôle majeur dans l'accélération de l'IA pour les entreprises. Face à ce besoin de montée en compétences, les entreprises projettent, pour le 2/3 d'entre elles, de mettre en œuvre un Centre d'Expertise (CoE) dédié uniquement à l'IA. S'appuyer sur les partenaires et un CoE AI interne sera une combinaison gagnante pour rapidement orienter sa stratégie IA pour l'avenir.

Un accompagnement au changement à sécuriser

La dimension humaine constitue l'enjeu principal d'accompagnement au changement, et cela l'est davantage avec l'IA : l'adoption des utilisateurs métiers, dans un climat de confiance, fera ou ne fera pas la réussite et la pérennité de cette transformation IA. Il y a besoin de temps pour comprendre, accepter et s'adapter au changement. Ce temps d'adaptation nécessite des formations régulières, des temps de pause dédiés à l'assimilation des

nouvelles compétences, et l'introduction progressive de nouveaux cas d'usage de l'IA. Or, le temps long n'est précisément pas ce qui caractérise cette révolution de l'IA Générative. Bien au contraire, elle accélère et disruptive les cas d'usage à un rythme jamais connu auparavant.

Certains collaborateurs ont encore une vision de leur rôle et de l'image associés à une IA pour les augmenter. Ils la perçoivent comme une béquille, un aveu d'incapacité ou d'improductivité. A contrario, d'autres employés préfèrent conserver les tâches simples, qui représentent pour eux des moments de respiration dans leur quotidien. Leur retirer ces tâches pourrait les amener à un quotidien composé uniquement de tâches difficiles et complexes, ce qui peut entraîner une surcharge cognitive et une diminution de leur bien-être au travail. Par exemple, dans un centre d'appel, les agents peuvent avoir l'habitude de réaliser des tâches répétitives comme la saisie de données ou la gestion des demandes simples. L'automatisation de ces tâches par l'IA pourrait les contraindre à se concentrer uniquement sur les appels complexes nécessitant des compétences analytiques et de résolution de problèmes, augmentant ainsi leur niveau de stress.

L'acculturation, les discussions avec la fonction RH sur l'augmentation des rôles par l'IA et leur valorisation, une transition dont l'échelle de temps est adaptée aux collaborateurs, l'accompagnement dans la prise en main des outils, le design « centré sur l'utilisateur » des solutions, permettront des conditions pour l'émergence d'une IA de confiance. Enfin, dans tout ce voyage des fonctions avec l'IA, il est bon de savoir où on en

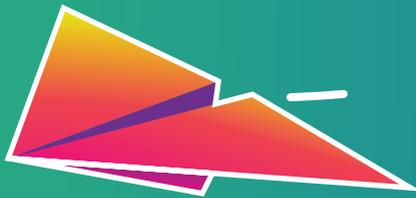
est, et comment on progresse, donc mesurer l'adoption par des indicateurs simples, prendre les retours de manière

quantitative et qualitative, permettra un bon pilotage de la transformation.

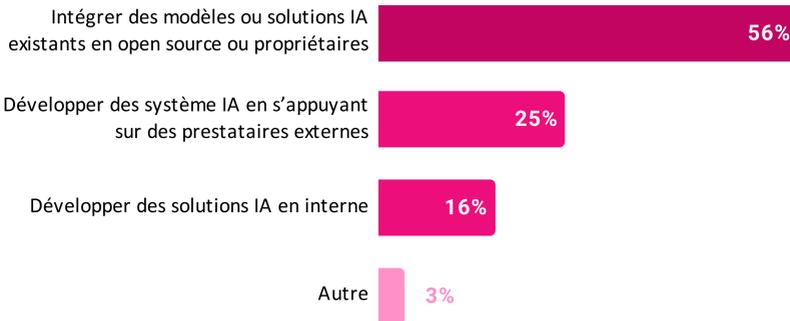
Conclusion

L'adoption de l'IA dans les fonctions RH, marketing, finance et IT offre des perspectives très prometteuses en termes de création de valeur, mais nécessite aussi une vision cross-fonctionnelle renforcée. Les points saillants en sont la mise en place d'une IA responsable et éthique, une

bonne gouvernance transverse, des fondations data saines, l'IT aux commandes des choix architecturaux cohérents pour les solutions d'IA et plus que jamais une gestion du changement bien planifiée et attentive des collaborateurs.



Quelle approche privilégiez-vous généralement pour répondre à vos besoins de cas d'usage IA ?

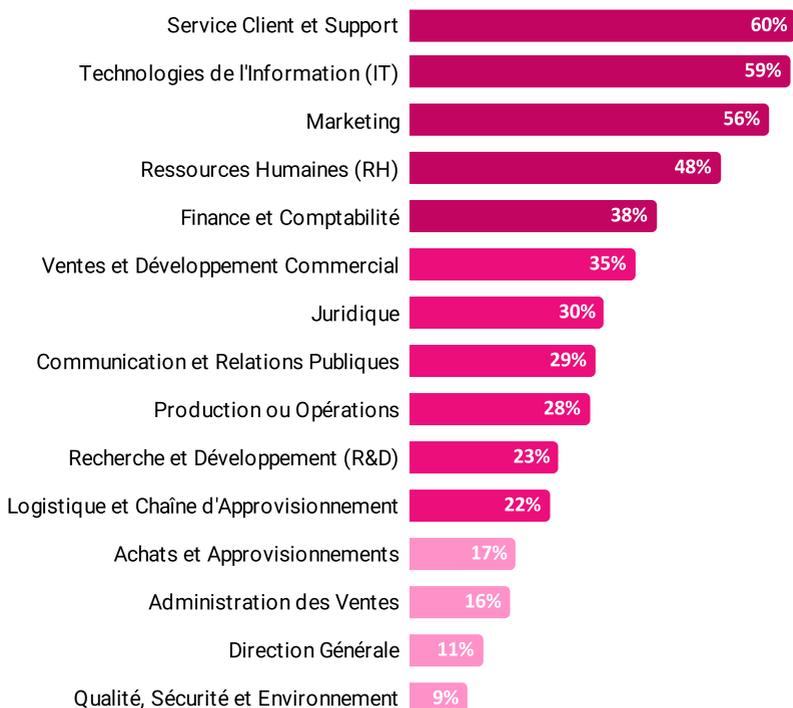


Dans les différentes stratégies adoptées par les entreprises pour intégrer l'IA dans leurs processus, nous observons que les entreprises privilégient majoritairement les solutions existantes pour répondre à leurs besoins en IA (56%), ce qui est une stratégie privilégiée dans un premier temps.

Plus minoritairement, les entreprises qui recherchent une expertise pointue ou une personnalisation optent pour le développement externe ou interne (25%).

Cette diversité d'approches indique que, quel que soit le chemin choisi, l'objectif primordial reste le même : intégrer l'IA de manière efficace pour optimiser les processus et rester compétitif.

De votre point de vue, quelles sont les TOP 5 fonctions de l'entreprise les plus impactées par l'IA ?



Ces résultats montrent que l'IA est intégrée dans diverses fonctions pour améliorer l'efficacité, optimiser les processus et rester compétitif. Que ce soit pour le service client, l'IT, le marketing, les RH ou la finance, l'IA offre des perspectives prometteuses pour les entreprises.

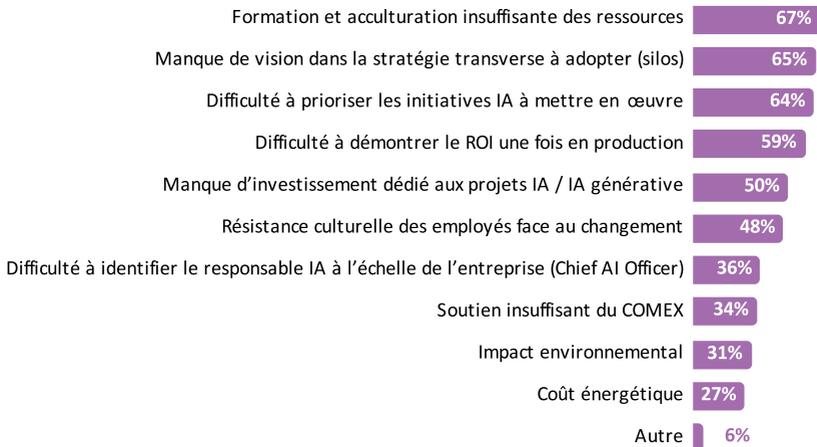
Le service client est la fonction la plus impactée par l'IA, avec 60% des entreprises reconnaissant ses avantages. Les chatbots et les assistants virtuels automatisent les réponses aux clients, offrant un support 24/7 et améliorant la satisfaction client. Cette automatisation permet de gérer un volume important de

demandes tout en optimisant les coûts et les temps de réponse. Ces usages ne sont pas si évidents à maîtriser et méritent un développement adapté.

Les Technologies de l'Information (IT) et le Marketing suivent de près, avec plus de 50% des sondés soulignant l'impact de l'IA sur ces fonctions pour clôturer le TOP 3.

Ce classement laisse à penser que ces 3 fonctions verront décupler un nombre plus important de cas d'usage que le reste des fonctions de l'entreprise.

Quels sont les freins stratégiques liés à l'implémentation de vos cas d'usage IA ?



Le résultat de cette enquête sur les freins révèle que les entreprises font face à plusieurs freins stratégiques majeurs pour déployer efficacement l'IA.

Le manque de formation et d'acculturation est le plus significatif, affectant 67% des organisations, ce qui indique une nécessité de renforcer les compétences internes et d'accroître la compréhension des enjeux liés à l'IA.

En parallèle, 65% des répondants évoquent un manque de vision stratégique, montrant que l'IA est souvent abordée de manière opportuniste plutôt que comme un levier stratégique pour l'entreprise au niveau de la direction générale.

Ce manque de vision est accentué par la difficulté à prioriser les initiatives IA pour 64% des entreprises, ce qui crée une dispersion des efforts et une allocation inefficace des ressources.

La démonstration du retour sur investissement (ROI) pose également des défis, avec 59% des entreprises peinant à justifier les coûts liés aux projets IA, surtout dans les phases initiales où les résultats sont moins tangibles. Ce frein fait logiquement écho aux investissements financiers. La difficulté à prouver le ROI des initiatives renforce le manque d'investissement dédié cité par 50% des répondants, ce qui limite la capacité à développer des projets IA de manière pérenne.

Enfin, en bas de tableau, seuls 1/3 pointent un soutien insuffisant du COMEX. Ces éléments révèlent a contrario que pour les autres sondés (2/3), la direction générale a su s'emparer du sujet de l'IA comme une priorité, notamment grâce à la sortie de ChatGPT 3.5.

Quels sont les freins techniques liés à l'implémentation de vos cas d'usage IA ?



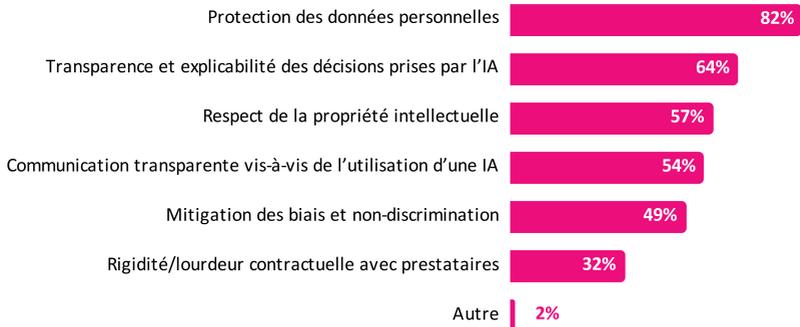
L'intégration avec les systèmes existants est le défi majeur, cité par 69% des répondants, soulignant les difficultés à adapter l'IA aux infrastructures déjà en place. Bien que certaines plateformes facilitent grandement l'implémentation des outils IA, c'est surtout la stratégie de faire soi-même ou faire par d'autres qui cristallise les réflexions.

Le manque de compétences spécialisées (67%) suit de près, illustrant le besoin de talents experts pour développer et maintenir les solutions IA. En outre, 60% des entreprises peinent à identifier les bonnes solutions, ce qui révèle une complexité dans le choix technologique

au sein d'un écosystème en constante évolution.

Enfin, les défis liés aux partenariats (43%), au choix entre développement interne ou achat de solutions externes (39%), et à l'interprétation des réponses fournies par l'IA (36%) montrent que les entreprises ont besoin d'un accompagnement technique et stratégique clair pour naviguer dans la complexité des solutions IA et maximiser leur efficacité.

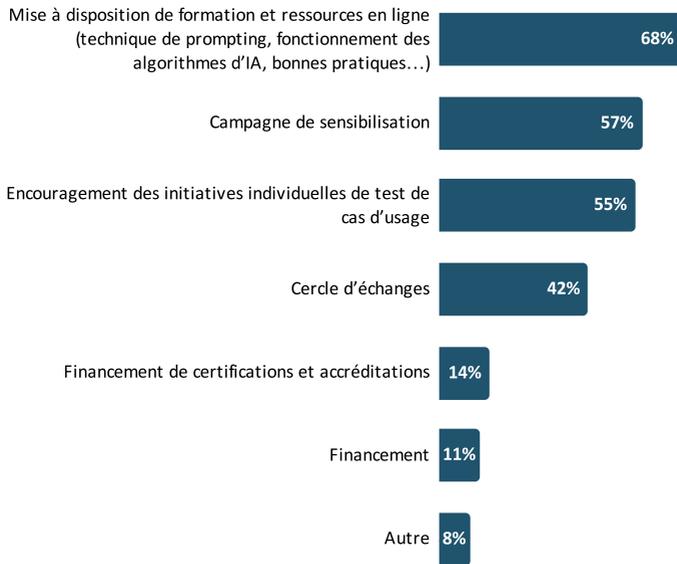
Quels sont les freins juridiques liés à l'implémentation de vos cas d'usage IA ?



Sans surprise, parmi les principaux freins juridiques rencontrés dans la mise en œuvre des cas d'usage en IA, la protection des données personnelles apparaît comme la principale préoccupation, avec 82% des entreprises la considérant comme un obstacle majeur, reflétant l'importance de la conformité aux réglementations comme le RGPD pour éviter les sanctions et préserver la confiance des utilisateurs.

Ensuite, la transparence et l'explicabilité des décisions prises par l'IA, mentionnée par 64% des répondants, montre un besoin croissant de rendre les modèles IA compréhensibles pour les utilisateurs et les régulateurs. Le respect de la propriété intellectuelle est également un enjeu pour 57% des personnes interrogées, car l'utilisation de l'IA peut entraîner des risques liés aux droits d'auteur et à la protection des innovations.

Comment assurez-vous la montée en compétences des collaborateurs de votre entreprise sur l'IA ?

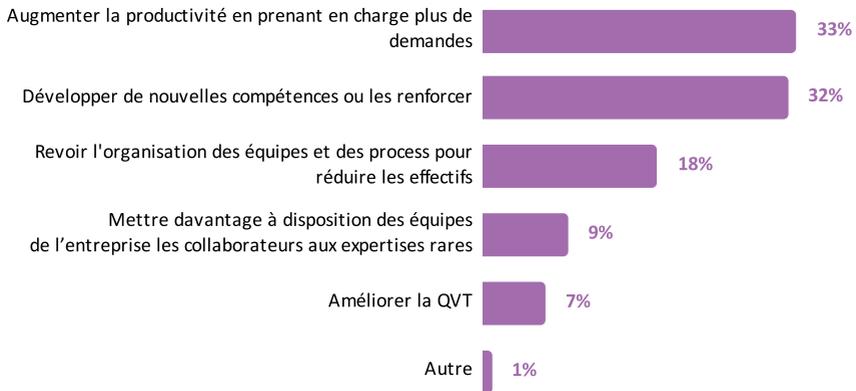


La montée en compétences des collaborateurs passe prioritairement par la mise à disposition de formations et de ressources en ligne. Utilisée par 68% des entreprises, ceci reflète l'importance de fournir un accès facile à des ressources éducatives pour diffuser les connaissances techniques de manière large et flexible.

A noter que les entreprises investissent

moins dans le financement de certifications et accréditations (14%) et le financement direct (11%) pour des formations avancées, ce qui pourrait refléter un choix de privilégier des ressources internes ou en ligne pour maîtriser les coûts, ou une possible sous-estimation de l'importance de certifications officielles pour des compétences en IA plus spécialisées.

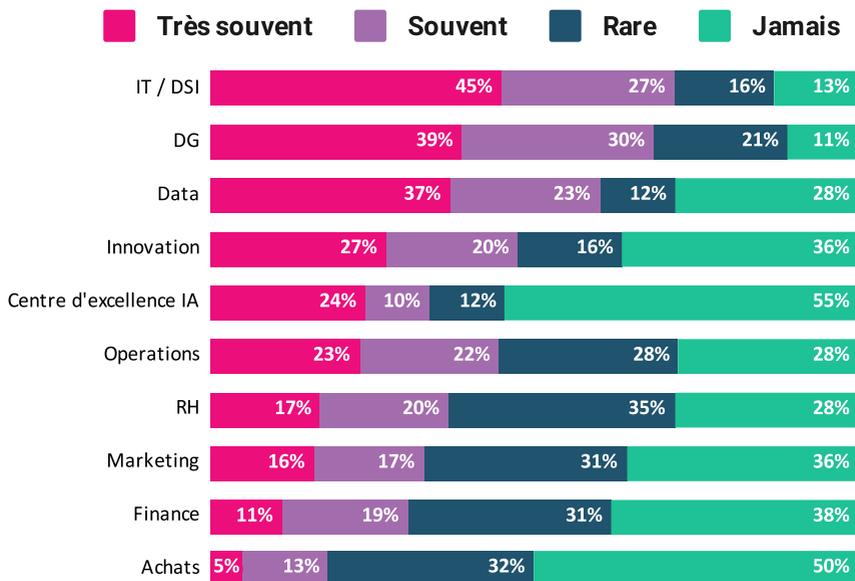
Dans le cadre d'un gain de temps réalisé grâce à l'IA, comment comptez-vous réallouer le temps gagné de vos équipes ?



Ce graphique présente les stratégies envisagées par les entreprises pour réallouer le temps gagné grâce à l'IA. L'augmentation de la productivité en prenant en charge un plus grand nombre de demandes est la première option, choisie par 33% des répondants, indiquant que les entreprises cherchent à exploiter l'IA pour accroître directement leur capacité opérationnelle.

A contrario, la réorganisation des équipes et des processus pour réduire les effectifs est une option pour 18% des entreprises, soulignant une approche davantage orientée sur la productivité des équipes plutôt que leur réduction, ce qui est un message plutôt rassurant pour l'avenir des emplois en France. A noter que l'approche est différente pour la fonction IT (cf. Thématique IT de l'étude).

En dehors de votre propre département, avec lequel(s) interagissez-vous le plus concernant les enjeux IA ?



Dans ce graphique, les pourcentages indiquent des niveaux élevés d'interaction sur les enjeux IA entre certains départements :

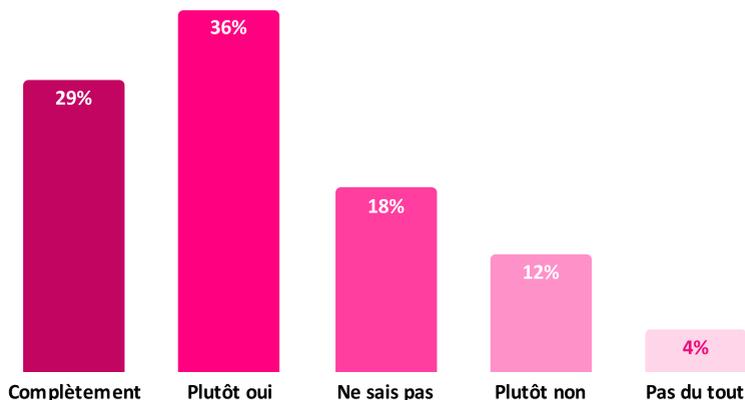
- DSI/IT est particulièrement sollicité, avec 45% des interactions étant très régulières, ce qui reflète l'implication constante de ce département dans les projets IA, indispensable pour les aspects techniques et l'intégration des solutions.

- La Direction Générale enregistre aussi des taux d'interaction intéressants : près de 40% des interactions sont très régulières. Ces chiffres montrent l'importance de l'alignement stratégique nécessaire pour déployer les projets IA en entreprise. La Direction Générale veut s'assurer que l'IA s'inscrit bien dans une trajectoire définie, et reste toujours adéquate avec le plan de développement de l'entreprise.

- Le département Data et celui de l'Innovation sont également des partenaires fréquents, avec respectivement 37% et 27% d'interactions « très régulières ». Cela montre leur rôle clé dans le développement, la gouvernance et la gestion des données pour les projets IA.

En revanche, les départements RH, Marketing et Finance montrent une implication moindre sur les interactions sur l'IA, avec seulement des résultats inférieurs à 20% d'interactions très régulières. Cela s'explique par le fait que ces fonctions ne sont pas responsables de la mise en œuvre des solutions IA mais elles se positionnent plutôt comme « consommatrices ».

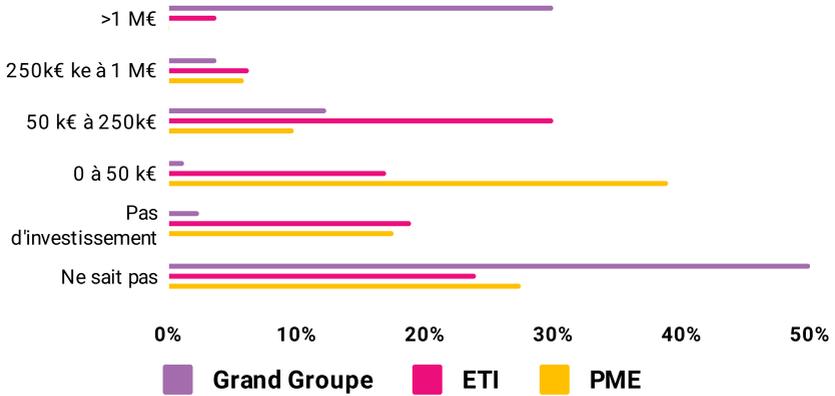
Pensez-vous qu'il faudrait créer un Centre d'Expertise IA pour piloter et accélérer toutes les initiatives de l'entreprise ?



La majorité des répondants soutient l'idée de créer un Centre d'Expertise IA pour piloter et accélérer les initiatives IA dans l'entreprise. 29% des répondants y sont « complètement » favorables, et 36% « plutôt oui », ce qui représente un total de 65% d'opinions positives.

Cela souligne une forte adhésion à l'idée qu'une structure centralisée pourrait améliorer la coordination, l'efficacité et l'impact des projets IA. Il s'agit aussi de structurer les initiatives IA et favoriser un déploiement cohérent à travers l'entreprise.

Sur 2025, combien votre entreprise compte-t-elle investir dans l'IA ?

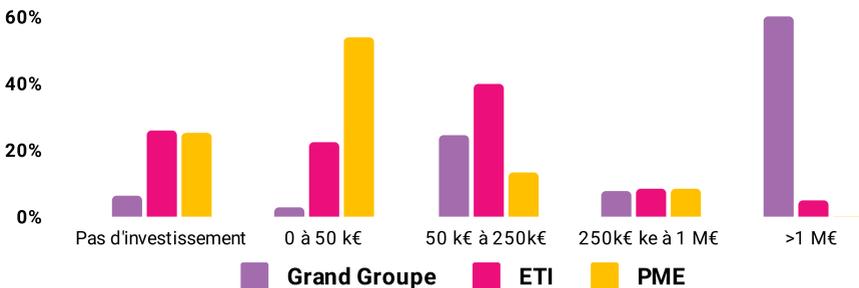


Ce graphique révèle une incertitude significative quant aux investissements en IA pour 2025, avec 34% des répondants indiquant « je ne sais pas ».

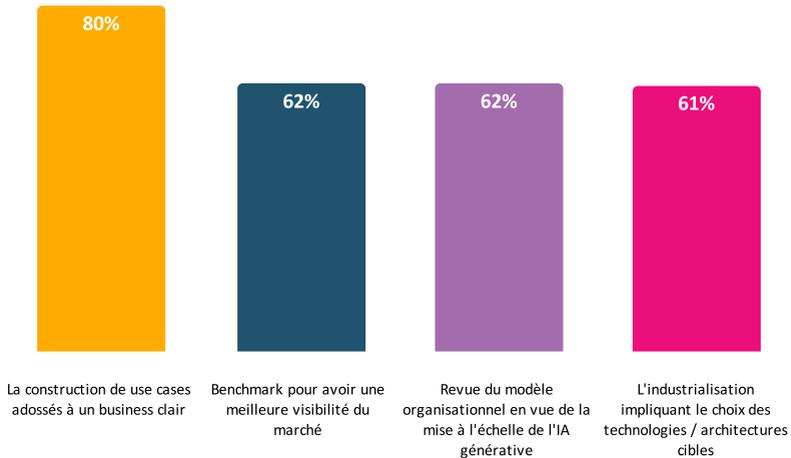
Cela reflète une absence de planification ou une prudence quant aux montants exacts à allouer, probablement en raison de l'évolution rapide des technologies et des budgets. Le montant des investissements en 2025 varie naturellement en fonction de la taille des entreprises. En excluant les réponses « je ne sais pas », 60% des grandes entreprises vont consacrer plus de 1 million d'euros, 40% des

ETI entre 50 000 et 250 000 euros et 55% des PME entre 0 et 50 000 euros. D'autres répondants ont une approche beaucoup plus attentiste, notamment au niveau des ETI et PME, puisque pour ces 2 populations, 1/4 des répondants ne prévoient pas de budget en 2025. De même, 25% des grandes entreprises ne prévoient d'y consacrer que entre 50 000 et 250 000 euros en 2025. Ces chiffres traduisent des perceptions différentes du niveau d'investissement requis pour l'IA, mais qui se veulent globalement plutôt prudentes.

En 2025, combien votre entreprise compte-t-elle investir dans l'IA ? (résultats ajustés en excluant les réponses « Ne sait pas »)



Quelle est pour vous la prochaine étape prioritaire à la mise en œuvre de l'IA générative ?



La construction de cas d'usage avec un alignement clair sur les objectifs business est identifiée comme la priorité majeure, avec 80% des répondants. Cela montre une volonté de maximiser la pertinence de l'IA générative en s'assurant que ses applications sont directement liées aux besoins et aux objectifs de l'entreprise.

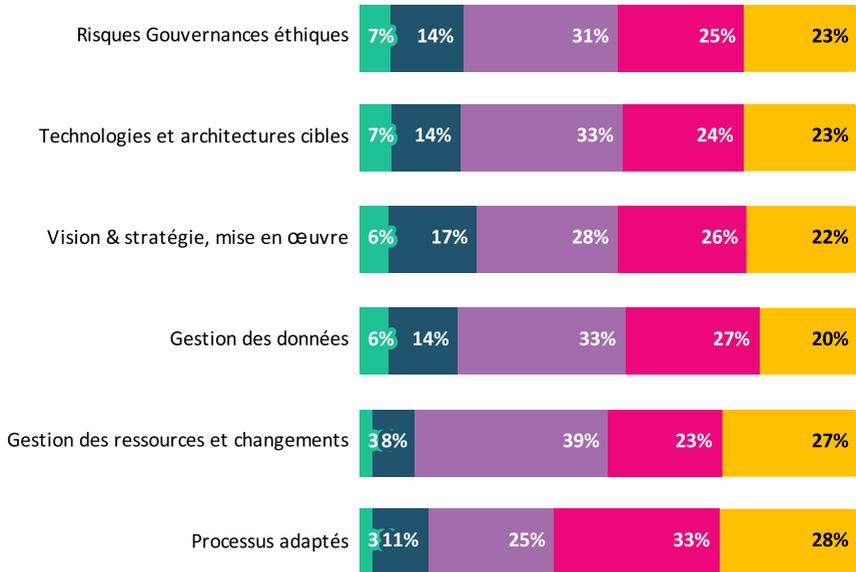
Les autres priorités, citées par 62% des répondants, incluent le benchmarking pour une meilleure visibilité du marché et la revue du modèle organisationnel pour faciliter une mise à l'échelle de l'IA générative. Ces réponses montrent que les entreprises cherchent à s'inspirer des meilleures pratiques et à adapter leur structure interne pour tirer pleinement parti des technologies génératives.

Enfin, 61% des entreprises considèrent l'industrialisation, incluant le choix des technologies et des architectures, comme une étape clé. Cela reflète la nécessité de passer de projets expérimentaux à des déploiements robustes et opérationnels, avec des infrastructures adaptées.

Globalement, ces priorités montrent que les entreprises cherchent non seulement à identifier des cas d'usage pertinents mais aussi à s'assurer que leurs choix technologiques et organisationnels soutiendront une adoption efficace et évolutive de l'IA générative.

Quel est le niveau de maturité IA générative de votre entreprise en termes d'approche sur les axes suivants ? Indiquez le niveau de maturité pour chaque axe

■ Très fort
 ■ Fort
 ■ Intermédiaire
 ■ Faible
 ■ Très faible



La majorité des répondants indique une maturité encore limitée sur l'ensemble des dimensions.

- Gestion des ressources et changements : Un niveau faible à intermédiaire est prédominant, avec 27% des répondants se situant en « très faible » et 23% en « faible », indiquant des défis importants dans la gestion des ressources et des changements nécessaires pour intégrer l'IA générative.

- Risques de gouvernance éthique : Cet axe est également en grande partie immature, avec 25% des entreprises en « faible » et 23% en « très faible », ce

qui montre une prise de conscience des enjeux éthiques mais un manque de structures solides pour les gérer.

- Processus adaptés : 33% des répondants évaluent leur maturité comme « faible », tandis que 28% la considèrent « très faible », suggérant que peu d'entreprises disposent de processus bien définis pour soutenir l'IA générative.

- Gestion des données : La maturité en gestion des données est faible, avec 27% en « faible » et 20% en « très faible », ce qui est critique car les données sont au cœur des solutions IA.

- Technologies et architectures cibles :

Seuls 14% des répondants estiment leur maturité comme « forte » dans ce domaine, tandis que la majorité se situe entre « faible » et « intermédiaire », indiquant que peu d'entreprises ont encore investi dans des architectures robustes pour l'IA générative.

- Vision & stratégie, mise en œuvre :

La maturité stratégique est limitée, avec 26% en « faible » et 22% en « très faible ».

Peu d'entreprises ont donc une vision claire et bien définie pour l'IA générative,

ce qui complique son intégration à long terme.

En somme, la maturité dans l'IA générative reste faible pour la plupart des entreprises sur des aspects essentiels tels que la gestion des données, les processus et la gouvernance éthique, ce qui souligne un besoin d'investissements et de structuration pour atteindre une intégration efficace et durable.

L'Intelligence Artificielle : un levier incontournable de transformation des entreprises !

Le regard de



Bruno Katz
Vice-Président Senior & Directeur Général Adjoint
Salesforce

À l'approche de 2025, il est crucial que les entreprises prennent conscience des opportunités offertes par l'intelligence artificielle. L'étude « Trends of AI » met en lumière ces enjeux cruciaux et invite chaque organisation à réfléchir à son parcours de transformation digitale. En adoptant une approche qui allie IA, unification des données et écosystème collaboratif, elles peuvent transformer leurs défis en atouts.

Deux ans après l'émergence de ChatGPT, l'intelligence artificielle s'est imposée comme un moteur essentiel pour la transformation des entreprises. En 2023, les investissements dans les solutions d'IA générative ont atteint plusieurs dizaines de milliards de dollars, et ce marché est projeté à plusieurs centaines de milliards d'ici 2028. Face à cette dynamique, les dirigeants doivent naviguer dans un

environnement complexe et incertain, où l'IA ne se limite pas à une simple tendance technologique, mais devient un impératif stratégique.

Une révolution dans la relation client

Les agents autonomes, comme ceux développés par Salesforce avec sa plateforme Agentforce, sont des systèmes d'intelligence artificielle capables d'effectuer des tâches de manière autonome. Ils ne se contentent pas de répondre à des requêtes ;

« Les agents d'IA représentent une révolution sans précédent. Nous avons pour objectif de déployer un milliard d'agents autonomes d'ici à fin 2025 »

ils peuvent analyser des données, prendre des décisions et exécuter des actions sans intervention humaine.

Marc Benioff, CEO de Salesforce prédit que « Les agents d'IA représentent une révolution sans précédent. Nous avons pour objectif de déployer un milliard d'agents autonomes d'ici à fin 2025 ». Dans un monde où l'expérience client est primordiale, l'hyper-personnalisation apportée par les agents d'IA devient non seulement essentielle mais également déterminante pour se démarquer face à

une concurrence toujours plus grande. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les services clients sont les départements où la pénétration de l'IA générative est la plus rapide.

La puissance des données unifiées

Pour garantir l'efficacité de ces agents, une unification des données est indispensable. En centralisant les informations issues de diverses sources, les entreprises s'assurent que leurs agents disposent d'informations pertinentes et fiables. Pour Clara Shih, CEO de Salesforce AI : « la puissance de l'IA réside dans sa capacité à transformer la data en informations pertinentes ».

« la puissance de l'IA réside dans sa capacité à transformer la data en informations pertinentes »

Cette unification des données permet une compréhension approfondie des

comportements clients et une anticipation efficace de leurs besoins, ouvrant ainsi la voie à des offres plus adaptées et réactives.

Un écosystème collaboratif en plein essor

L'avenir de l'IA repose sur la création d'un écosystème collaboratif dynamique. De nombreuses entreprises s'associent pour développer des solutions innovantes, partageant expertise et ressources. Salesforce Ventures joue un rôle clé en finançant des acteurs majeurs tels que Mistral AI et Hugging Face.

Le réseau de partenaires « Agentforce » regroupe plus de 200 solutions pré-configurées, permettant non seulement d'accélérer l'innovation mais aussi d'explorer de nouvelles avenues pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA.

Les entreprises peuvent ainsi harmoniser leurs compétences humaines et leurs agents virtuels pour aider leurs clients finaux à réussir, grâce à l'IA, aux données et à la confiance.

À propos de Bruno Katz

Bruno Katz est Vice-Président Senior & Directeur Général Adjoint de Salesforce France depuis 2021, après avoir passé 18 ans chez Accenture. Leader reconnu dans le domaine de la transformation digitale et de l'intelligence artificielle, il a joué un rôle clé dans l'adoption de solutions cloud et CRM au sein d'organisations de tous les

secteurs. Son expertise couvre la gestion des équipes, la stratégie commerciale et l'intégration des nouvelles technologies. Il intervient fréquemment lors d'événements et conférences sur le CRM, la Data ou l'IA. Bruno Katz est diplômé de l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers et de l'ESCP Business School.

2025, un cap clair pour l'intelligence artificielle

Tribune



Mehdi Triki
Head of Public & Institutional Relations
Hub France IA

Lors de sa prise de fonction le 12 février 2024, l'ancienne Secrétaire d'État chargée du Numérique, Marina Ferrari rappelait « savoir les difficultés administratives, la difficulté des levées de fonds, les problèmes de recrutement et de formation ». Et force est de constater que la vie d'une entreprise, peu importe sa taille ou son secteur, se résume souvent à trouver une position d'équilibre pour chaque enjeu de ce triptyque : la conformité légale et administrative (i), la gestion financière et économique (ii) et l'entretien des ressources humaines (iii). Tant de nœuds gordiens auxquels sont confrontés les fournisseurs de solutions d'intelligence artificielle.

La mise en conformité des entreprises au règlement sur l'intelligence artificielle (RIA) et le besoin de frugalité des modèles d'intelligence artificielle

générative (Gen-AI) retiennent toute l'attention de l'écosystème autour des questionnements juridiques et éthiques. Comment se conformer au RIA et pour quel coût ? Comment mettre la Gen-AI au service d'une industrie décarbonée ?

Le projet de loi de finances 2025 prévoit la suppression de l'exonération de charges patronales pour les Jeunes Entreprises Innovantes (i), la non-prolongation

« Le projet de loi de finances 2025 prévoit la suppression de l'exonération de charges patronales pour les Jeunes Entreprises Innovantes »

du Crédit Impôt Innovation (ii) et le rehaussement de l'impôt sur les plus-values de cession des parts de sociétés de 30% à 37,2% (iii).

Malgré les annonces d'austérité budgétaire pour les entreprises, et bien heureusement pour les startups françaises, le marché de l'intelligence artificielle reste florissant, les investisseurs optimistes et la France attractive à l'image de l'ouverture de nouveaux bureaux d'OpenAI à Paris. Quid de notre souveraineté économique ?

Le changement de houlette du secrétariat d'état à l'Intelligence Artificielle et au Numérique vers le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche augure un retour vers la stimulation de l'innovation. La création de 9 nouveaux IA Clusters et le recours de plus en plus fréquent à l'Appel à Manifestation d'Intérêt Compétences et Métiers d'Avenir (AMI CMA) du plan d'investissement France 2030 confirme l'intention politique d'accélérer le développement de la recherche et de la formation sous tous ses aspects. Pourtant, comment retenir nos chercheurs en France ou a minima en Europe ? Comment acculturer massivement les salariés à l'IA ?

Les dernières réorientations politiques nous interrogent sur la place laissée à l'écosystème, cœur du réacteur de la stratégie économique française autour de l'intelligence artificielle. La nécessité de comprendre notre propre marché et de continuer l'action de fédération du tissu économique n'a jamais été aussi forte. Et c'est tant mieux.

HIA

Nos solutions concrètes aux sujets de l'étude

Dégager la valeur de l'IA dans les transformations des entreprises, dans un cadre éthique et human-centric

KPMG se distingue par la mise à disposition d'un accompagnement de bout-en-bout des sociétés dans leur voyage à travers l'univers illimité de l'Intelligence Artificielle.

Les expertises sectorielles, fonctionnelles et technologiques de ses +11000 collaborateurs en France permettent de dégager toute la valeur de l'IA et de son intégration dans le fonctionnement des entreprises.

Des fonctions « back-office » comme la RH, l'IT et la Finance, jusqu'aux fonctions « front-office » Marketing, forces de vente ; la démarche ambitieuse que nous avons développé s'articule autour de 4 thématiques stratégiques pour réussir la transformation des sociétés et de la Société avec l'IA.

Human centric (Workforce), créateur de valeur pour les entreprises et pour la Société (Value), dans un cadre éthique et maîtrisé (Trust), et s'appuyant sur des assets technologiques durables et innovants (Enabler) ; KPMG s'appuie sur l'ensemble de ses expertises en France et à l'international, et sur sa propre transformation « client 0 », pour accompagner ses clients dans leur voyage avec l'IA.

Avec le soutien de nos Alliances mondiales stratégique avec les principaux éditeurs technologiques, notamment Microsoft avec qui nous investissons 2B\$ pour co-développer des solutions et partager nos expertises. Mais également avec SAP, Salesforce, IBM, Google, Servicenow par exemple, et notre écosystème de startups et de licorne de l'IA (Mistral, etc). Nous avons la capacité de développer des solutions IA pour mieux délivrer notre accompagnement, mais également de mettre à votre disposition et de maintenir pour vous des solutions et des environnement de développement d'assets IA.

Pour tenir cette promesse, avec le soutien du COMEX de KPMG en France, nous avons créé il y a 6 mois le Centre d'Excellence IA Advisory chez KPMG en France. Il regroupe une quarantaine de collaborateurs issus de l'ensemble des practices Advisory (Consulting Deal, Strategy, Technologie) de KPMG en France dont l'objectif est d'accélérer la transformation de KPMG, notamment nos offres et nos modes de travail avec l'IA, au travers un programme de formation et d'acculturation à l'échelle nationale, et via une veille active des évolutions de l'IA afin de faire bénéficier l'ensemble du Cabinet et de nos clients de nos offres d'accompagnement adaptées et modulables autour de l'IA.

Nous le faisons déjà en France et à l'international sous différents formats.

L'ensemble des expertises de KPMG en France au service de l'IA

Notre spécificité réside également dans notre capacité à accompagner les fonctions métier grâce à nos spécialistes dédiés. Lors d'une mission récente, nous avons mobilisé pas moins de sept experts métier de KPMG issus des domaines de la DSI, du marketing, des opérations, de la finance, des ressources humaines, de la communication et de la RSE. Grâce à cette équipe multidisciplinaire, nous avons pu proposer une approche IA intégrée, avec une connaissance pointue de chaque fonction. Cette synergie entre les différents départements nous permet de développer des solutions personnalisées et efficaces, répondant précisément aux besoins des métiers et facilitant l'intégration de l'IA au sein des processus existants.

Un accompagnement sur mesure, au travers des solutions augmentée via l'IA

Nos formats d'accompagnement se déclinent et s'adaptent aux organisations et environnement technologiques des sociétés, quelque soit leur maturité et leur ambition autour de l'IA.

Pour ceux qui souhaitent un démarrage en douceur dans l'IA, nous organisons des sessions d'acculturation avec des démonstrations pratiques pour permettre à vos équipes de monter rapidement en compétences. Ce type d'initiative a été mis en oeuvre par nos équipes Innovation. Ces sessions interactives ont permis de démystifier l'IA, de présenter des cas concrets d'utilisation et d'expliquer les bénéfices pour l'entreprise, favorisant ainsi une adoption rapide et convaincante de l'IA pour nos clients. Grâce à ces efforts, nous aidons nos clients à développer une compréhension approfondie et une maîtrise de l'IA, essentielle pour rester compétitif dans un monde en constante évolution technologique !



Les EnthousIAstes : Transformez votre vision en action !

Explore : Repensez votre stratégie grâce à l'IA

L'intelligence artificielle redessine les contours de nos métiers et ouvre des horizons inédits. Avec Les EnthousIAstes et son écosystème de partenaires, nous vous aidons à explorer ces transformations. Think Tanks, Cafés IA ou études approfondies : chaque initiative plonge au cœur des enjeux stratégiques pour révéler les opportunités que l'IA peut offrir à votre entreprise. Entrez dans une communauté où experts et décideurs partagent, innovent et imaginent l'avenir.

Test : L'innovation à portée de main

Passez de la réflexion à l'action avec nos ateliers immersifs comme Plug & Play ou la Fresque IA. Découvrez, testez et apprivoisez des solutions concrètes adaptées à vos défis métiers. Ces expériences sont conçues pour démystifier l'IA et vous donner les clés pour transformer vos ambitions en projets. Laissez vos équipes expérimenter des outils qui redéfiniront leur quotidien.

Learn : Anticipez les défis de demain

La connaissance est la pierre angulaire de toute transformation. À travers nos formats personnalisés, conférences et restitutions d'études, Les EnthousIAstes vous accompagnent pour comprendre les impacts de l'IA sur votre chaîne de valeur et anticiper les enjeux de demain. Bénéficiez d'une expertise croisée entre secteurs et d'outils sur-mesure pour intégrer l'IA au cœur de votre stratégie.

Rejoignez-nous et devenez acteur de cette révolution. Les EnthousIAstes sont là pour donner du sens et de la profondeur à vos projets IA. Alors, prêt à écrire votre chapitre dans l'histoire de l'intelligence artificielle ?

Rejoignez la communauté sur LinkedIn !



Remerciements

Les contributeurs KPMG en France



Marion Letemplier
Consultante Tech Strategy
& Transformation



Zoé Alvado
Consultante Tech Strategy
& Transformation



Nathanaël Gimard
Consultant Tech Strategy
& Transformation



Charlie Grausem
Cheffe de Projet Market-
ing & Communication IA



Nadir Boughrab
Chargé Marketing Senior



Catherine Deininger
Assistante Direction Tech
Strategy & Transformation



Iris Lestchert
FR, EU & Africa Insight Center Lead,
Senior Manager KPMG Innovation



Gwenole Madec
Senior Consultant Insights
Center, KPMG Innovation



Claire Châtaignier
Assistante Manager Insights
Center, KPMG Innovation

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à l'ensemble des équipes de KPMG pour leur investissement à chaque étape de cette étude : de son lancement à sa révélation, en passant par sa structuration.

Notre Marraine

Un immense merci à notre marraine EnthousIAstes, Catherine Barba, pour son soutien précieux et sa présence inspirante auprès de notre communauté.



Catherine Barba
Présidente
ENVI

Les experts

Nous adressons également nos sincères remerciements à tous les membres du comité d'experts, dont l'implication et le temps consacrés ont permis de donner corps et crédibilité à cette étude.

Les répondants

Enfin, 212 fois merci aux décideurs qui ont pris le temps de répondre à notre questionnaire. Grâce à vous, nous avons pu constituer un échantillon significatif, essentiel pour extraire les enseignements et analyses que nous sommes fiers de partager aujourd'hui.

Nos partenaires



Contacts



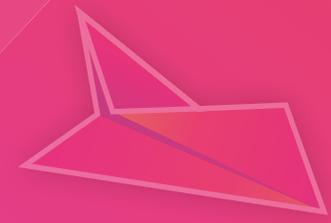
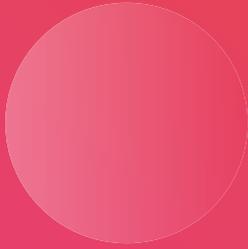
etienne@lesenthousiastes.ai



julien@lesenthousiastes.ai



sdenoual@kpmg.fr



les enthousIAstes

