

Intelligence artificielle (IA)

Anna Samoliotova : « Le shadow AI ne doit pas être pris comme un défaut mais comme une ressource »

Anna Samoliotova : « Le piège, c'est de commencer par mettre en place des solutions très visibles, rapidement. On crée par exemple un chatbot interne, technologiquement parfait, mais qui ne sera pas utilisé parce qu'il n'a pas été construit avec les collaborateurs »

0

Inclus dans votre abonnement

Publié le 28 avril 2026 à 11:45 - Maj 28 avril 2026 à 13:52



Suivre l'Opinion sur Google

Suivre sur Google

Alice Clavier

Voir le résumé

Connecté



Les faits - Anna Samoliotova est la co-fondatrice et la CEO de nAIxt Consulting, une filiale d'illuin Technology, l'un des **leaders technologiques français** dans le domaine du traitement de langage, de l'IA générative et des solutions numériques de pointe. NAIxt Consulting accompagne les entreprises et des structures publiques ou privées dans leur adaptation à l'IA pour l'intégrer de manière éthique et durable.

Dans son livre *Guide de gouvernance de l'IA à destination des dirigeants et des instances de décision*, Anna Samoliotova montre que les difficultés d'intégration ne viennent pas des algorithmes ou de la technologie, mais d'un déficit de gouvernance, de direction générale et de clarté décisionnelle.

Qu'entend-on vraiment par « gouvernance de l'IA » ? On a tendance à réduire le sujet à la gestion des risques ou à la conformité...

C'est le premier réflexe, en effet, mais le sujet dépasse largement cette définition. **La gouvernance**, c'est l'alchimie qui émerge d'une répartition des rôles bien définies entre ceux qui décident de la place de l'IA dans l'entreprise et ceux qui l'utilisent. C'est concilier cette vision portée par les managers et une connaissance profonde des processus métier qu'on peut automatiser sans que les employés aillent chercher des outils d'IA extérieurs à l'entreprise. C'est structurer l'accompagnement des collaborateurs, gérer les risques, définir une stratégie claire en amont et préciser la valeur attendue de l'IA.

A LIRE AUSSI:

- Le manager d'hier est mort. Vive le manager augmenté par l'IA !

Comment l'organiser concrètement ?

Gouverner l'IA en entreprise, c'est d'abord se demander ce que l'activité de l'entreprise devient si elle opère demain dans un monde où l'IA est totalement intégrée. Est-ce qu'elle consomme de la même façon, fabrique de la même façon, s'occupe de ses clients de la même façon ? C'est la première étape et elle est indispensable : prendre la mesure de la

transformation de l'offre qu'induit l'IA. Ensuite, on descend dans la chaîne de valeur : sur quels processus mise-t-on, où intègre-t-on l'IA pour aller plus vite, plus loin ? Puis vient la dimension organisationnelle : a-t-on les ressources en interne ou en externe pour supporter cette transformation ? La question RH est centrale : quand l'IA **libère du temps sur des tâches répétitives**, que fait-on de ce temps ? Quelles compétences préserver, comment faire évoluer les métiers, quels nouveaux métiers créer ? Et ce n'est qu'après, une fois qu'on est opérationnels, que la gestion des risques anticipée à chaque étape de réflexion prend son sens.

Est-ce à dire qu'il faut ralentir en matière de régulation ?

Pas du tout, je trouve que c'est une excellente chose d'entamer ces travaux avec un cadre : il permet de mettre des alertes là où on ne s'y attend peut-être pas, sur des usages qui doivent être questionnés, sur les secteurs sensibles, comme l'éducation. On vit un moment très important, il s'agit de **transformation quasi sociétale**. On porte une responsabilité vis-à-vis des générations à venir, nous pouvons encore décider des endroits où nous mettons l'IA et où nous voulons que l'humain garde la main. Mais ce cadre ne suffit pas. Il faut impérativement se pencher sur les sujets d'intégration dans les entreprises. Elles sont encore trop peu nombreuses à avoir organisé leur gouvernance de l'IA.

A LIRE AUSSI:

- L'IA décide mieux que vous. C'est là que ça devient intéressant

Comment éviter les expérimentations d'IA dispersées et garantir une transformation à l'échelle de l'entreprise ?

Une fois qu'on a fait ce travail de mapping, le sujet suivant, c'est l'adoption. Et le piège, c'est de commencer par mettre en place des solutions très visibles, rapidement, sans se préoccuper de la valeur attendue. On crée par exemple un chatbot interne, technologiquement parfait, mais qui ne sera pas utilisé parce qu'il n'a pas été construit avec les collaborateurs et les différents départements de l'entreprise. Il faut se demander : à **quels besoins des métiers de mon entreprise** notre IA peut-

elle répondre ? L'intégration des métiers dans la construction des solutions d'IA est essentielle pour faciliter leur adoption. A ce jour, elle n'est pas encore automatique, mais les entreprises qui ont fait ce travail de co-construction en amont ont pu proposer à leurs collaborateurs des solutions adaptées et vraiment utiles. C'est cette co-construction qui permettra de statuer sur la valeur réelle de l'intégration de l'IA dans les process de l'entreprise.

Qui dit co-construction dit compromis. Quels sont ceux que les directions ne peuvent plus éviter en matière d'IA ?

Il y en a plusieurs. D'abord, la question du coût réel : il y a encore deux ans on entendait dire que l'IA ne coûtait rien. C'est faux, les tokens ont un prix, **l'IA a un coût d'implémentation important** qu'il faut calculer en amont, avant de passer la solution choisie à l'échelle. Ensuite, la question du temps qu'on s'accorde pour tester ces solutions. Il faut se donner des échéances de trois à six mois grand maximum pour estimer si l'on poursuit ou on arrête un projet en interne qui inclut l'IA, quelle que soit la taille de l'entreprise. C'est très court mais absolument nécessaire : l'offre technologique évolue à toute allure et il faut se demander si on est prêt à s'obstiner et à investir beaucoup de temps et d'argent sur un modèle qui risque d'être périmé entre temps. Cet arbitrage et cette **agilité extrême** doivent être intégrés dans la gouvernance dès le départ. Enfin, la question de la sécurité des données est centrale et ne peut pas être éludée au moment de co-construire cette gouvernance de l'IA, surtout dans les secteurs où la confiance du client est fondamentale, dans les banques ou les assurances, par exemple.

A LIRE AUSSI:

- Bruno Patino : « L'intelligence artificielle signe la fin de l'ère de l'information »

Vous parlez de confidentialité des données : en quoi le shadow AI, ces usages non déclarés des outils d'IA en ligne par les collaborateurs, est-il un signal d'alarme en matière de gouvernance ?

C'est comme une infiltration d'eau : quand elle s'est diffusée partout, on peine à voir d'où elle vient. Elle peut aussi bien tomber sur un terrain fertile que sur un mur où elle dessine des moisissures. L'idée n'est pas de vérifier ce que font tous les collaborateurs ou de s'attaquer au shadow AI en tant que tel, mais bien de réfléchir à une intégration de l'IA qui soit utile à tous les départements. Les entreprises se retrouvent dans une situation inédite : c'est la première fois que la puissance technologique est **d'abord entre les mains des individus** avant d'être intégrée dans les processus officiels. La tentation d'utiliser ces supers outils qui ne sont pas encore adaptés aux différents postes de travail est très forte. En ce sens, les managers, qui sont des acteurs de proximité, doivent pouvoir réagir face à des outils non déclarés. Et il ne s'agit pas de sanctionner ! Le shadow AI ne doit pas être pris comme un défaut mais une ressource. Si un collaborateur pratique le shadow AI, c'est qu'il a trouvé un meilleur outil pour faire son travail : le vrai frein ne vient pas de lui mais des politiques trop restrictives qui instaurent une ambiance coercitive pour ne pas utiliser l'IA.

Puisqu'il s'agit de co-construction, qui doit porter le sujet de la gouvernance en interne ?

C'est un sujet sur lequel beaucoup d'entreprises se trompent encore. **L'IA est transversale**, elle touche tous les métiers. C'est une fonction qui doit être attribuée à un directeur IA qui dispose d'une vraie légitimité dans l'organisation et est capable de mobiliser en temps voulu toutes les parties prenantes (métiers, DSI, risques, RH, etc). Ensuite, les managers de proximité doivent être formés dès que possible pour expliquer comment et pourquoi utiliser les solutions d'IA de l'entreprise. Leur rôle est capital : ils connaissent la ligne directrice de l'entreprise sur le sujet, répondent aux inquiétudes des collaborateurs, observent l'évolution des pratiques, font remonter ce qui fonctionne ou pas... Ils font le lien entre l'intention stratégique et la réalité du terrain. Autour de ces rôles, on peut imaginer un cercle de référents métiers. Ce sont des sortes de leader IA dans chaque département, pour assurer le dialogue et le même niveau de transparence à tous les étages.

A LIRE AUSSI:

- Cyril de Sousa Cardoso : « Cette année, l'IA agentique va devenir concrète et opérationnelle »

En quoi l'IA rebat-elle les cartes du travail et des rôles managériaux dans l'entreprise ?

Tout collaborateur pourrait être amené à devenir manager. On parle beaucoup du mode agentique, ces agents IA qui prennent des décisions et agissent de façon autonome. Ce sont comme des collaborateurs supplémentaires et les humains sont nécessaires en bout de chaîne pour superviser le travail. Ce faisant, on demande à des employés qui n'ont jamais managé d'être capables de définir clairement un objectif, de définir des KPI, de les observer et d'en tirer des conclusions. Les rôles se transforment et l'écart se creuse entre ceux qui travaillent instinctivement avec l'IA et ceux qui n'y touchent pas encore. On estime que certains **gagnent entre 30 % et 60 % de leur temps sur certaines tâches**. Doit-on alors l'imposer dans certains métiers pour éviter de creuser les écarts ? Pour l'instant, il n'y a aucune obligation. Mais les syndicats avertissent : si on n'intègre pas l'IA dans les pratiques attendues, les écarts dans les pratiques vont se creuser et créer des situations où deux personnes n'ont pas le même métier alors qu'elles ont la même fiche de poste. Il y a une vraie demande de dialogue social sur ce sujet.

Numérique

