

27 février 2025



TENDANCES

Tendances de l'IA en 2025 et au-delà

Après avoir expérimenté l'IA, les équipes dirigeantes adoptent la prise de décisions automatisée et intelligente.



Liz Miller

VICE-PRESIDENT AND PRINCIPAL ANALYST



R « Ray » Wang

FOUNDER AND PRINCIPAL ANALYST



SOMMAIRE

Résumé	3
La progression de l'IA, devenue impératif de transformation des entreprises.....	4
Les cinq stades de maturité des achats liés à l'IA.....	6
Le plan d'adoption de l'IA des équipes dirigeantes engagées	9
Les tendances incontournables en 2025	11
Les trois étapes pour accélérer les progrès de l'IA	15
Les cinq questions à se poser avant d'adopter une stratégie basée sur l'IA.....	19
Note de fin.....	21
Biographie des analystes.....	22
À propos de Constellation Research	24

RÉSUMÉ

Si en 2024, l'intelligence artificielle (IA) a fait parler d'elle dans tous les conseils d'administration, les équipes dirigeantes cherchant à tirer profit de cette tendance, l'année 2025 marque un tournant vers la mise en production de l'IA. Certains signes avant-coureurs laissent penser que les expérimentations actuelles ne résisteront pas à l'épreuve du temps, puisqu'à peine 13 % des essais ont atteint le stade de projet en 2024. Le présent rapport de Constellation Research dévoile et analyse les grandes tendances et les principales prévisions en matière d'IA pour l'année 2025.

À mesure que l'impératif de précision prendra le pas sur le critère de rapidité, les responsables IA concentreront leurs efforts sur un processus décisionnel automatisé et intelligent, et non sur des expérimentations hasardeuses.

THÈMES PROFESSIONNELS



Nouvelle équipe dirigeante



Efficacité du marketing digital et des ventes



Matrice commerciale



Sécurité digitale et confidentialité



Prise de décisions fondée sur les données



Avenir du travail



Expérience client de nouvelle génération

LA PROGRESSION DE L'IA, DEVENUE IMPÉRATIF DE TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

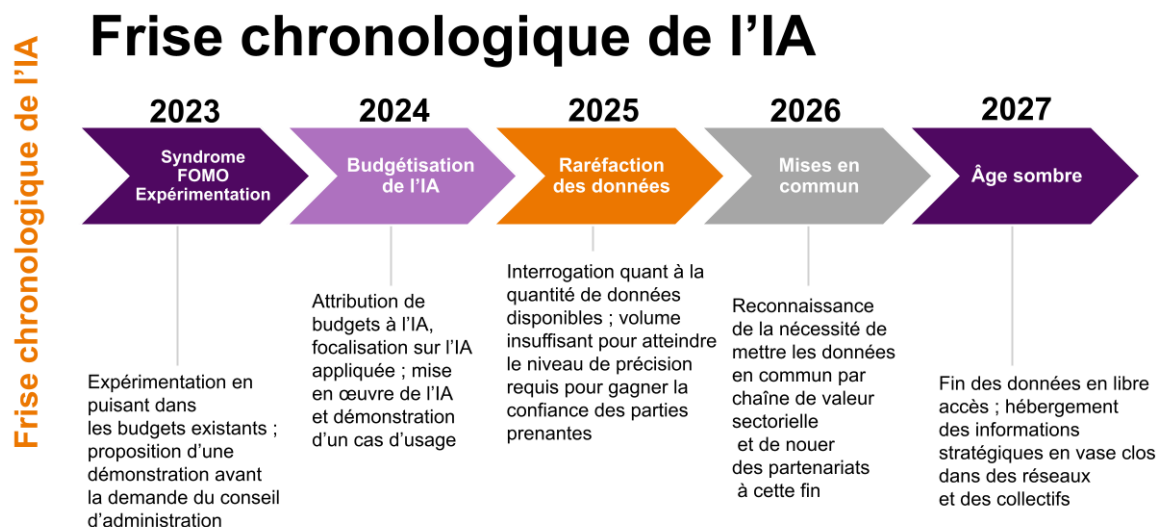
Au cours de l'année 2024, l'IA a fait parler d'elle dans tous les conseils d'administration.

La quasi totalité des entreprises ont expérimenté cette technologie, principalement dans des cas d'usage visant à gagner en efficacité et à automatiser des tâches fastidieuses et répétitives.

Toutefois, il est probable que ces expérimentations et ces grandes idées n'aillent pas plus loin, comme en témoignent certains signes avant-coureurs : à peine 13 % des essais ont effectivement atteint le stade de projet en 2024. Les entreprises séduites par l'IA ne doivent cependant pas perdre de vue leurs objectifs, et l'année 2025 marque donc un tournant vers sa mise en production. Les projets concentrés sur l'automatisation de la prise de décisions et non sur la simple démonstration de la valeur sont ceux qui génèrent un réel retour sur investissement transformationnel. Même si on parle aujourd'hui beaucoup de copilotes, d'assistants et d'agents, les programmes efficaces n'ont plus vocation à créer des systèmes, mais à transformer ces agents en conseillers. Toute la différence réside dans les données, et nous constatons en 2025 qu'elles ne sont pas aussi abondantes que nous pourrions le croire.

Pour mieux comprendre les tendances et les défis qui impactent la maturité de l'IA en 2025 et au-delà, une rétrospective s'impose. Les échanges de Constellation Research avec des responsables IA confirment qu'un changement majeur est en cours. En effet, les expérimentations lancées en 2023 sous l'effet du syndrome FOMO (Fear of missing out, autrement dit, la crainte de rater quelque chose) ont laissé place en 2024 à la création de postes budgétaires consacrés à l'IA (voir figure 1). Ainsi, les essais menés de manière isolée en 2023, bien que proactifs en apparence, n'étaient rien de plus que des mesures provisoires visant à satisfaire la curiosité des conseils d'administration, attisée par les gros titres et la déferlante de l'IA générative. La hausse des budgets consacrés à l'IA en 2024 s'est faite au détriment d'autres projets dans les domaines de la cybersécurité et des opérations, mais aussi dans celui de l'expérience client au sens large, notamment les ventes et le marketing. Les expérimentations sans véritable visée stratégique ont conduit les entreprises à se focaliser sur l'amélioration de la productivité du personnel et le remplacement des workflows et des processus en place. À l'issue de ses échanges avec une centaine de décisionnaires,

Figure 1. Frise chronologique de l'IA – Avantage aux collectifs de données



Source : Constellation Research

Constellation Research a constaté un élan d'optimisme concernant l'ouverture des budgets, en particulier dans un contexte géopolitique perçu comme plus favorable aux entreprises. La prudence reste néanmoins de mise, car les équipes dirigeantes reconnaissent ne pas bénéficier des retombées attendues des investissements réalisés dans l'expérimentation de l'IA en 2024. D'abord nées d'une volonté d'exploiter l'IA pour atteindre une croissance exponentielle, ces initiatives laissent entrevoir un risque de stagnation qui contraindra les entreprises à se contenter d'un gain d'efficacité.

D'après les prévisions de Constellation Research, la poursuite d'une stratégie d'expérimentation pure de l'IA sous l'effet du syndrome FOMO se soldera par une période sombre provoquée par la disparition des données en accès libre. Beaucoup trop d'entreprises dépendent de ces informations pour alimenter les référentiels sur lesquels reposent leurs projets d'IA, et la transition du stade d'expérimentation à celui de production n'en est que plus compromise. Face à la raréfaction des données prévisible en 2025, les entreprises risquent d'être tentées de gérer et d'exploiter les données par le biais de collectifs ou de réseaux en vase clos. Cette approche collaborative vise à influencer sur les modalités et les circonstances dans lesquelles les données sont utilisées, restreintes ou mises au service de négociations collectives. Dans ces deux scénarios, la circulation des données indispensables pour créer et entraîner de grands modèles d'IA fondateurs est limitée, marquant

l'avènement d'un âge sombre des données à l'horizon 2027.

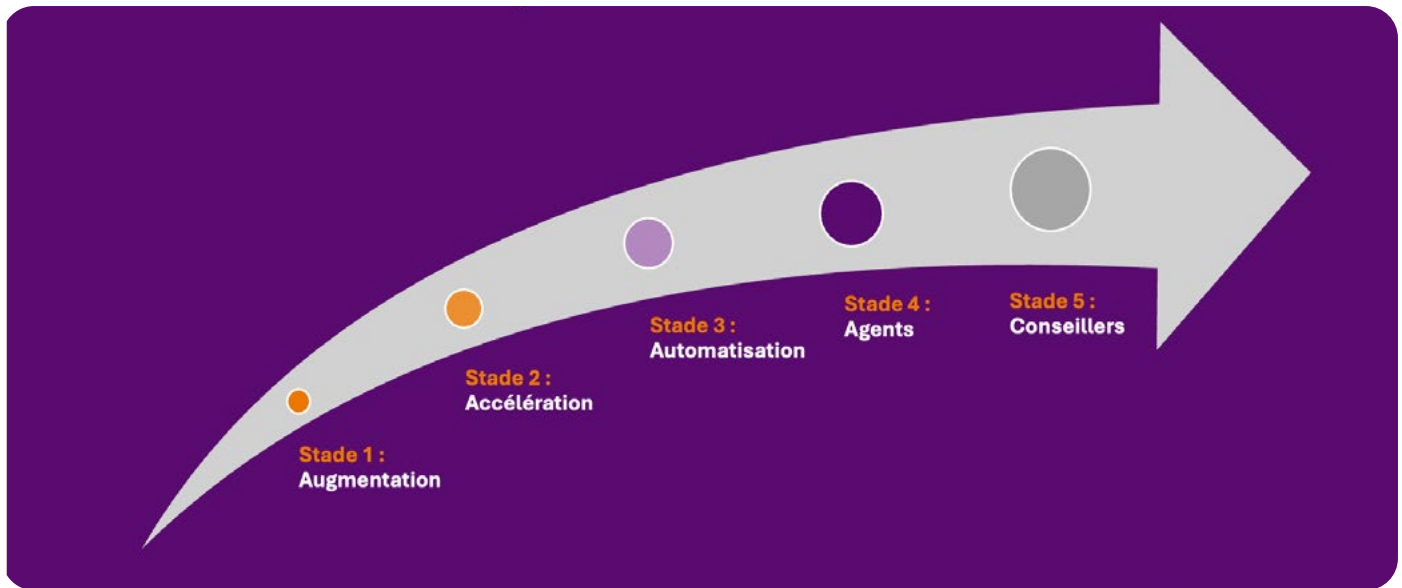
Ces perspectives incitent les équipes dirigeantes, qui doutent déjà de l'intérêt et des retombées de l'intelligence artificielle, à revoir rapidement leurs plans en 2025. Leur but est d'élaborer une stratégie beaucoup plus claire et pérenne en matière d'IA et de données, en s'appuyant sur des sources fiables, des points d'automatisation plus judicieux et des moyens d'accélérer la prise de décisions. En 2025, les équipes dirigeantes averties ne cherchent pas à recourir davantage à l'IA, mais plutôt à optimiser la prise de décisions automatisée.

LES CINQ STADES DE MATURITÉ DES ACHATS LIÉS À L'IA

Constellation Research a identifié les cinq stades de maturité (voir figure 2) qui ponctuent généralement la progression en matière d'achat et d'utilisation des technologies et des outils d'IA. Dans bien des cas, on observe d'abord un engouement pour le concept général et flou de « l'IA », avec le lancement de projets de type « tout ou rien ». Pourtant, les membres du CEN (Constellation Executive Network) ont constaté qu'une approche graduelle, stratégique et mesurée, ancrée dans des cas d'usage ciblés, engendre le plus souvent une transformation pérenne. Constellation Research décompose l'adoption en cinq phases :

1. **Augmentation.** Dans un premier temps, les entreprises identifient les tâches qui auraient tout à gagner d'une augmentation des workflows existants, et dans quels cas prévoir des exceptions. En d'autres termes, c'est le moment où l'IA peut se charger des tâches courantes ou répétitives. L'accent est alors mis sur le workflow et l'automatisation des résultats, de façon à augmenter les capacités humaines dans la réalisation de tâches traditionnelles. Les hallucinations ou les erreurs en sortie peuvent avoir lieu, en particulier lors des premières phases d'utilisation, de gestion des données, d'entraînement des modèles et de perfectionnement. À ce stade précoce de maturité de l'IA, l'intervention humaine est volontairement et spécifiquement augmentée dans des cas d'usage restreints, au sein d'environnements confinés et contrôlés.

Figure 2. Les cinq stades de maturité de l'IA



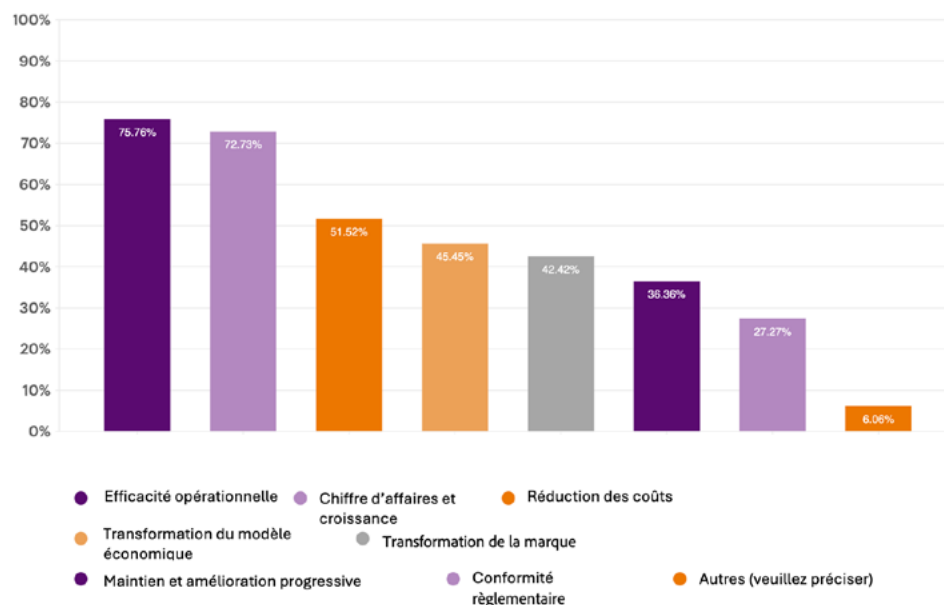
Source : Constellation Research

2. **Accélération.** À mesure que le volume de données pris en compte augmente et que l'entraînement s'améliore, l'élimination des faux positifs et des faux négatifs contribue à accélérer les progrès. Au lieu de chercher à créer « plus », ce stade de maturité se focalise sur la rapidité des décisions et la précision des signaux correspondants. La confiance dans le processus décisionnel automatisé est un seuil critique à franchir pour accéder au stade de maturité de l'IA suivant.
3. **Automatisation.** Une fois mises en confiance par l'assimilation d'informations de plus en plus nombreuses, les entreprises se tournent vers l'automatisation. Cette étape exige l'intégration d'un ensemble plus vaste de données, à la fois structurées et non structurées. Celles-ci proviennent de toute l'entreprise, mais aussi de ses partenaires et d'un écosystème général, permettant d'étendre le graphique de gestion au-delà des points de données traditionnels. Quel que soit le processus ou l'expérience à automatiser, il convient également de réfléchir activement aux cas de figure dans lesquels une intervention humaine doit être prévue, afin de « maintenir l'être humain dans la boucle ». Après les phases précédentes, où les « machines » ont fait leur apparition dans les flux de travail humain, le secteur commence à se doter de workflows autonomes, dans lesquels il intègre une intervention humaine pour s'assurer de la fiabilité des résultats et de leur conformité aux attentes.

4. **Agents.** Les agents se présentent sous des formes beaucoup plus sophistiquées que les chatbots ou les assistants. Grâce à l'automatisation, ils permettent de mener à bien et de développer des tâches auparavant inimaginables en tirant parti des données, des fonctionnalités génératives et de la personnalisation rapide en temps réel. Dans des domaines comme l'expérience client et l'expérience collaborateur, une simple requête en langage naturel permet d'accéder aux données et à l'analytics, améliorant ainsi la personnalisation à grande échelle. Des activités jugées jusqu'à présent irréalisables, comme la traduction, la synthétisation et la création de contenu, s'effectuent sur demande. Le passage de ce cap de maturité comble le fossé entre la confiance dans la précision du processus décisionnel et la capacité des agents d'IA à accéder aux données et aux techniques d'entraînement grâce à la génération augmentée de récupération.
5. **Conseillers.** Les conseillers proposent des fonctionnalités de prévention et de prédiction qui s'appuient sur le cumul des connaissances et des insights provenant du graphique de gestion. C'est l'opportunité la plus prometteuse aux yeux de la plupart des leaders engagés dans la transformation opérationnelle. L'action des conseillers ne se limitera pas à une fenêtre, à une application ou à une interface utilisateur : les agents intégrés et présents à tous les niveaux, des documents aux appareils, interagiront pour conseiller la clientèle et le personnel dans le cadre d'une collaboration active.

Les dirigeantes et les dirigeants du CEN s'accordent à dire qu'une approche mesurée et réfléchie en matière d'adoption de l'IA offre des résultats largement supérieurs aux hypothèses initiales formulées en phase d'expérimentation. Depuis la présidence et le conseil d'administration jusqu'aux équipes d'implémentation et au personnel utilisant l'IA en première ligne, l'adoption d'une stratégie cohérente et convergente à tous les échelons s'avère capitale pour passer des assistants augmentés aux conseillers agentiques. Les leaders avisés ont également déterminé où et comment allait se dérouler la suite de leur plan d'adoption de l'IA, même si le parcours était parfois semé d'embûches.

Figure 3. Le retour sur investissement transformationnel de l'IA



Source : Constellation Research

LE PLAN D'ADOPTION DE L'IA DES ÉQUIPES DIRIGEANTES ENGAGÉES

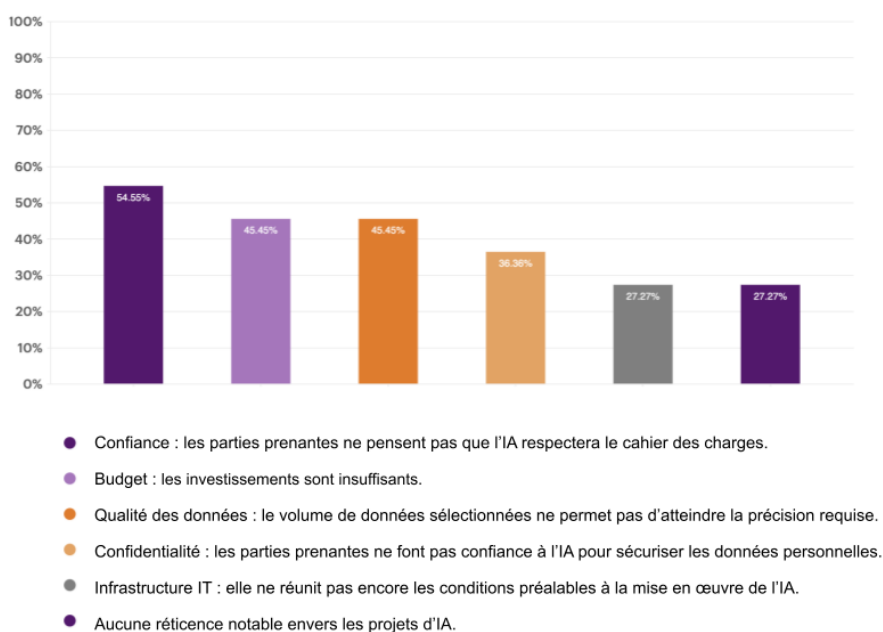
D'après le dernier rapport de Constellation Research sur l'état des lieux de l'IA en entreprise¹, 92 % des dirigeantes et des dirigeants interrogés ont déployé une forme d'IA, signe d'une forte dynamique en faveur de son utilisation. Si 79 % de ces décideurs s'intéressent aux capacités d'automatisation et d'élimination des tâches manuelles de l'intelligence artificielle, 58 % se disent « dans l'expectative » et reconnaissent que leur décision d'implémenter l'IA a été motivée par la volonté de mieux s'y préparer dans l'éventualité où elle constituerait un facteur de différenciation sur leur marché.

Ce scepticisme risque de s'avérer contreproductif dans la mesure où 47 % de ces dirigeantes et dirigeants cherchent également à exploiter l'IA pour atteindre une croissance exponentielle de leur activité. Or, la croissance est incompatible avec une stratégie d'attente. Les synergies opérationnelles et fonctionnelles sont à la portée de la plupart des entreprises. Les personnes interrogées ont essentiellement déployé l'IA dans les ventes et le marketing (46 %), le service à la clientèle (40 %), l'IT (40 %), l'innovation dans le design de produits (60 %) et la productivité globale du personnel (57 %). Dans ces différents domaines, les décideurs mesurent la plus-value et l'intérêt de l'IA par rapport aux normes opérationnelles d'efficacité. C'est en effet sur ce plan qu'elle offre actuellement le plus fort retour sur investissement transformationnel, selon

76 % des personnes interrogées (voir figure 3). Dans ce domaine, la réduction des coûts arrive en troisième position. Parmi les leaders, 73 % considèrent le chiffre d'affaires et la croissance comme le deuxième retour sur investissement transformationnel, ce qui montre clairement leur volonté de parvenir à une croissance exponentielle grâce à l'IA. La difficulté tient à la différence entre l'objectif que les entreprises déclarent vouloir atteindre en misant sur l'IA et les domaines dans lesquels elles investissent activement pour en développer les opportunités et le potentiel. Si le résultat le plus accessible résidait dans l'automatisation ou l'élimination des tâches manuelles, l'indicateur de réussite n'en reste pas moins la réduction des coûts. Bien que ce retour sur investissement transformationnel puisse être considérable à court terme, il n'est pas possible de le maintenir de manière pérenne, d'où la faiblesse à long terme de l'IA en tant que levier censé engendrer une croissance exponentielle.

En réalité, 42 % des personnes interrogées admettent n'avoir pas encore réalisé de plus-value ou enregistré de retour sur investissement. Seulement 3 % d'entre elles pensent que les investissements dans l'IA réalisés au cours des 12 derniers mois ont livré leur plein potentiel, et 61 % se disent satisfaites des résultats obtenus à ce stade, tout en reconnaissant qu'il existe une importante marge d'amélioration.

Figure 4. Les facteurs de réticence à l'égard de l'IA



Source : Constellation Research

Dans ce contexte, les leaders avertis se tournent actuellement vers les données pour faire évoluer leur approche de l'IA. Le vrai défi consistera à dépasser le stade de la collecte de masse pour rechercher plutôt des informations de qualité préparées pour l'IA, qui alimenteront le graphique de gestion.

Cette approche impliquera plusieurs changements de taille : en plus d'adapter le mode de gestion des données aux finalités de l'IA, les leaders devront réfléchir aux compétences et à l'expertise nécessaires pour gérer de nouvelles sources d'informations et d'intelligence.

Les décisionnaires ont relativement confiance dans le volume de données disponibles. En effet, 33 % des personnes interrogées estiment disposer des données nécessaires pour mener à bien leurs initiatives en cours dans le domaine de l'IA, et 58 % jugent bénéficier d'un accès satisfaisant aux informations, tout en ayant conscience de la marge d'amélioration. Certains signes révèlent pourtant que l'état des données n'est pas idéal : si elles permettront de satisfaire aux exigences du premier stade de maturité de l'IA, elles seront en revanche insuffisantes pour étayer sa réussite à long terme. Ainsi, 45 % des participantes et des participants avancent le manque de données de qualité sélectionnées pour leur précision et leur performance comme l'un des principaux obstacles à la réussite de l'IA (voir figure 4). Par ailleurs, 55 % des participantes et des participants reconnaissent que les parties prenantes n'accordent pas une confiance suffisante aux données et doutent que l'IA soit capable de produire les résultats attendus.

LES TENDANCES INCONTOURNABLES EN 2025

D'après les conclusions des discussions et des interactions avec le CEN, voici les trois tendances clés dont les équipes dirigeantes devront tenir compte cette année :

1. Surmonter la raréfaction des données dans une ère d'abondance

Face à la consommation massive de données et d'intelligence de l'IA, ses premières applications dans les domaines du service client et du marketing, par exemple, révéleront un manque d'informations de qualité, alors même que les responsables de ces fonctions ont l'impression de couler sous les données. Cette juxtaposition de raréfaction et d'abondance poussera les équipes à rechercher de nouvelles sources pour élargir et enrichir leur corpus de données et améliorer la prise de décisions à

l'échelle de l'entreprise.

Les référentiels de contenus et d'assets (devis, contrats, documents transactionnels, échanges par chat, transcription des conversations avec la clientèle, etc.), deviendront une précieuse source d'informations et permettront aux assistants conversationnels en temps réel de véhiculer un message adapté aux attentes de la clientèle. Grâce aux tendances et aux schémas prévisibles identifiés par l'IA à partir de ces renseignements, il sera possible d'automatiser l'émission de recommandations favorisant la croissance. Ces sources de données doivent être administrées en temps réel et pouvoir être interprétées sans intervention manuelle. C'est là que les outils d'IA capables de créer des documents et des assets jouent un rôle crucial. Les e-mails et les transcriptions de conversations ne sont que quelques exemples de sources de données.

Si les normes conventionnelles en matière de collecte mettent l'accent sur la gestion, le tri et le stockage de données en masse, l'IA a besoin d'informations de qualité circulant à grande vitesse pour permettre une prise de décisions en temps réel. Les leaders avertis qui souhaitent suivre cette tendance et atteindre l'abondance des données devront non seulement réfléchir aux informations pouvant être stockées, mais aussi aux facteurs propices à la génération de données client capables d'augmenter la précision des décisions, et donc de susciter la confiance. Les données joueront un double rôle : entraîner l'IA pour en tirer des résultats, et affiner la précision pour renforcer la confiance.

2. Augmenter les connaissances

Les premières applications et implémentations de l'IA générative visaient à produire des gains d'efficacité opérationnelle et à éliminer les workflows répétables, en particulier ceux impliquant la création de contenus et la génération de documents. L'IA générative a ouvert une ère de vélocité du contenu mettant la personnalisation et la contextualisation à grande échelle à la portée de nombreuses entreprises. Les interactions en temps réel ne se contentent pas d'exploiter les données et l'intelligence client, mais produisent aussi des résultats et des contenus personnalisés. Ces innombrables réponses en contexte peuvent être adaptées et déployées massivement, en fonction de la situation propre à chaque individu, et se transformer en mine de connaissances du fait de leur croissance exponentielle.

La prochaine phase de l'IA devra déterminer à quelle vitesse il est possible d'exploiter ce vaste référentiel en plein essor. Les entreprises devront redéfinir ce qu'elles considèrent comme du contenu et des connaissances, de façon à obtenir une matrice plus fluide et dynamique. L'IA gèrera le contenu de l'ensemble de l'entreprise et fera le lien entre les référentiels, les assets et les documents. À mesure que les workflows et les processus, des contrats jusqu'aux contenus web, seront ainsi simplifiés, les données, les métadonnées et les connaissances historiques auparavant confinées dans les communications et les interactions deviendront accessibles. Elles seront converties en insights exploitables permettant de favoriser la prise de décisions et la précision de l'IA. Aujourd'hui, il est possible de gérer des connaissances cloisonnées en fonction de leurs modes et de leurs lieux d'utilisation et de distribution entre les différents services. Par exemple, certaines entreprises peuvent articuler leurs solutions « de connaissance » proprement dites autour du centre d'appel et s'en servir exclusivement pour créer et administrer des référentiels capables d'aider les agents à accélérer la résolution des problèmes client. Ces référentiels sont de plus en plus utilisés pour proposer des interactions en libre-service qui laissent la clientèle faire elle-même le tri parmi les difficultés rencontrées. Ils ne s'étendent toutefois que rarement au-delà du centre d'appel, d'où leur incapacité à gérer les connaissances à l'échelle de l'entreprise. Résultat : contrairement à la clientèle, le personnel ne peut pas les exploiter par le biais de bots et d'expériences optimisées par l'IA.

La nouvelle approche des connaissances entraînera un décroisement permettant aux données et aux insights qui en découleront de circuler dans toute l'entreprise, afin de faciliter la collaboration entre la clientèle, les partenaires, le personnel et le marché. Les connaissances ne seront plus cantonnées à une seule fonction, elles seront hautement indexables, et permettront de répondre aux utilisateurs et aux utilisatrices via les interfaces d'IA générative. De la création de résumés à la production de contenu en temps réel, cet échange bidirectionnel fera naître un nouveau mode de collaboration qui brouillera les lignes entre pensée humaine et IA.

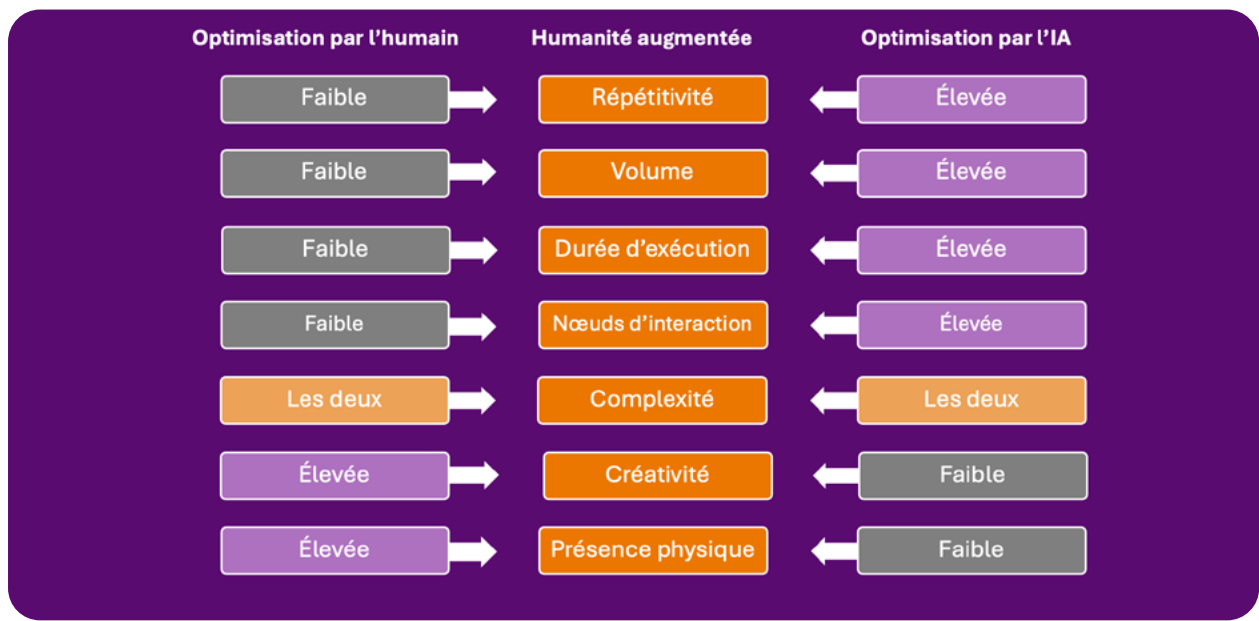
3. Instaurer la confiance à l'égard d'une humanité augmentée

Les progrès de l'IA augmenteront l'intelligence humaine, tout comme nos capacités physiques ont été décuplées par les machines. Les craintes originelles que ces dernières remplacent les êtres humains étant apaisées depuis longtemps, la confiance a pu s'instaurer grâce aux gains de précision obtenus au fil du temps. Avec des moyens éprouvés de réduction des erreurs, d'accélération des décisions, de détection des signaux de demande, de prédiction des résultats et de prévention des incidents, l'IA a bel et bien atteint un degré de « confiance présumée », mais elle a encore du mal à bénéficier d'une « confiance méritée » dans le domaine de l'automatisation des décisions mineures et moins risquées.

Cette adhésion ne devra pas concerner uniquement les données servant à entraîner les modèles et à affiner les résultats, mais viser aussi l'automatisation elle-même. Néanmoins, comme dans le monde réel, il faudra la gagner en orchestrant les interactions avec l'IA aux moments propices, c'est-à-dire lorsque l'utilisateur ou l'utilisatrice comme la machine en retirent de la valeur ajoutée. Afin d'entretenir cette dynamique de confiance, il faudra également se demander où et quand intégrer une intervention humaine dans les processus automatisés.

De plus, le recours à l'IA et aux agents imposera aux entreprises de revoir leurs stratégies pour garantir la sécurité des données et des infrastructures. Les visions traditionnelles de la sécurité façonnées à l'ère digitale exigent d'établir et de consolider des périmètres de sécurité autour des données ou de tout autre élément accessible par le personnel ou par un système. Diverses pratiques professionnelles, comme le télétravail et la dispersion des opérations et des agences, ont abouti au renforcement des protocoles de sécurité et de gouvernance. Pourtant, cette ère de l'IA va raviver les discussions sur le sujet et susciter de nouvelles interrogations concernant la sécurisation des données, des infrastructures et du contenu. La question du degré de confiance à accorder au contenu créé par l'IA et aux documents diffusés et partagés grâce à elle se posera également. Chaque fichier, chaque e-mail ou chaque asset consolidera la chaîne de valeur de la confiance méritée.

Figure 5. Les sept paramètres de comparaison des compétences humaines et des capacités offertes par l’IA



Source : Constellation Research

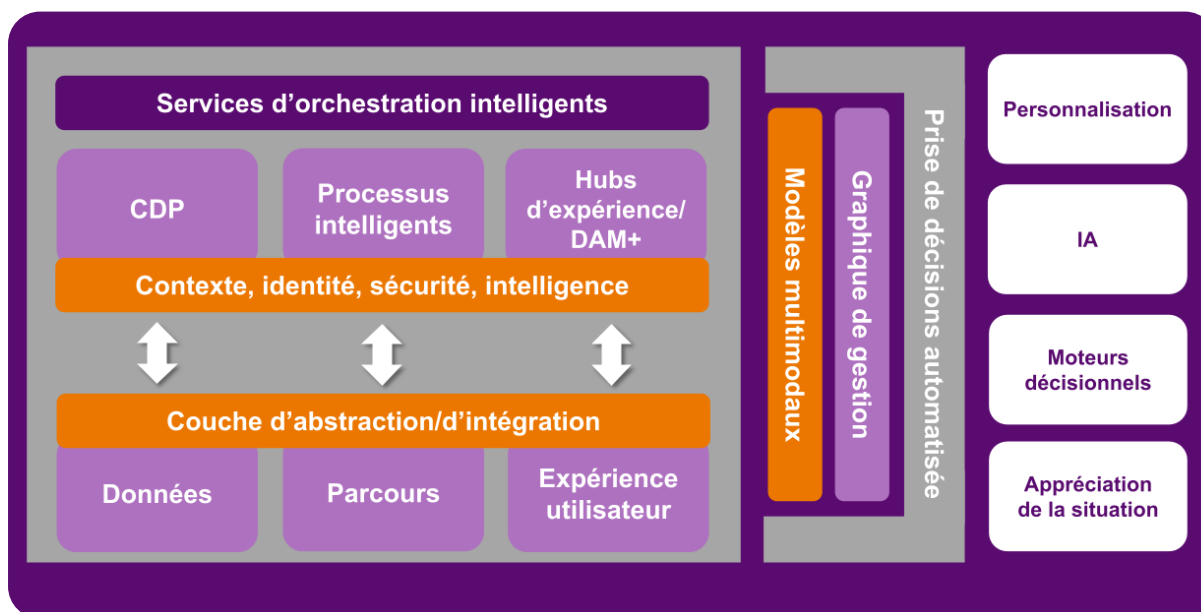
LES TROIS ÉTAPES POUR ACCÉLÉRER LES PROGRÈS DE L’IA CONSENSUS AUTOUR DES BONNES PRATIQUES SUIVANTES :

1. Déterminer quels scénarios doivent être pensés pour la machine ou pour l’interaction humaine

Si l’IA est souvent intégrée aux processus de manière précipitée, il est pourtant nécessaire d’étudier en amont et en profondeur les services auxquels elle se prête le mieux. Comme indiqué précédemment, le résultat le plus accessible était l’automatisation des principaux points d’engagement et d’interaction par les équipes en charge de l’expérience client et de l’expérience collaborateur. Au-delà de ces premières opportunités, il est désormais temps de viser les optimisations fonctionnelles, la réduction des coûts opérationnels et les gains de performance. L’heure est venue d’identifier les cas où la puissance de la machine s’avère la plus appropriée et ceux où l’attention, les compétences et l’empathie propres à l’être humain sont les clés de la croissance et de la réussite. Le dernier framework de l’humanité augmentée établi par Constellation Research comporte sept facteurs (voir figure 5).

1. **Répétitivité.** Plus un processus est récurrent, plus il se prête à l'optimisation par l'IA. Les processus ponctuels et sur mesure peu répétitifs sont moins adaptés.
2. **Volume.** Lorsque le volume des transactions et des interactions dépasse les capacités humaines, il est judicieux d'optimiser le service en tirant parti de l'IA. Les volumes inférieurs resteront confiés à l'être humain.
3. **Durée d'exécution.** Lorsqu'un lancement rapide est nécessaire, les approches optimisées par l'IA sont à privilégier. L'intervention humaine conviendra en cas de délais moins restreints.
4. **Nœuds d'interaction.** Les nœuds d'interaction simples sont plus adaptés à l'intervention humaine, tandis que l'IA est idéale pour les cas plus complexes et volumineux.
5. **Complexité.** L'automatisation optimisée par l'IA offre une solution optimale dans les cas où le niveau de complexité dépasse les capacités humaines (lorsqu'il faut connecter des systèmes ou aligner et recouper des données, par exemple). Il est important de souligner que la complexité réside parfois dans l'ampleur ou la multiplication des processus ou des tâches. Ainsi, même les activités les plus simples peuvent être difficiles à effectuer en temps réel si elles se chiffrent en milliers.
6. **Créativité.** Les processus cognitifs à l'origine d'une créativité véritable et durable restent l'apanage des êtres humains, tout du moins à ce jour. Il est donc préférable de ne pas confier à l'IA les projets faisant le plus appel à la création. Toutefois, les progrès en matière d'apprentissage cognitif laissent présager une amélioration de la créativité des approches pilotées par l'IA au cours de la prochaine décennie.
7. **Présence physique.** Les processus exigeant une présence physique importante ont de grandes chances de rester tributaires des capacités humaines. S'il convient de recenser les cas où la perception humaine tend à privilégier la présence physique par rapport à l'intervention digitale et de respecter ce choix, les processus susceptibles de mettre des vies en danger sont en revanche tout indiqués pour l'automatisation et la prise de décisions optimisée par l'IA.

Figure 6. L'IA au service de meilleures décisions



Source : Constellation Research

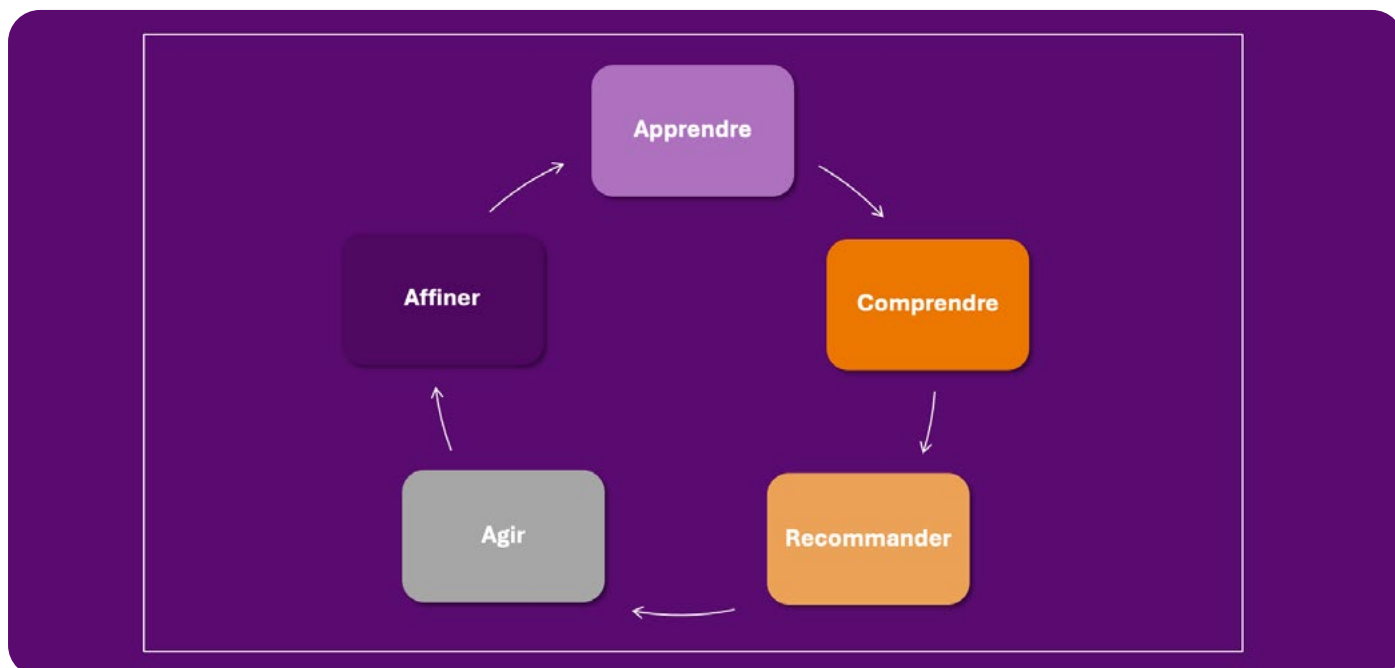
2. Orienter sciemment la conception vers l'amélioration des décisions

Le cycle de maturité de l'IA nécessite une approche globale commençant par la création d'une couche d'abstraction sur les systèmes transactionnels afin d'inclure les données, les parcours client et les expériences utilisateur. Nombre d'entreprises se sont donné beaucoup de mal pour reléguer ces systèmes à un mode de maintenance normalisé, tout en ajoutant des éléments de contexte, d'identité, de sécurité et d'intelligence afin de poser les bases de l'orchestration.

Cette démarche a multiplié les activités visant à créer des plateformes de données client (CDP) et à les relier à divers processus intelligents et hubs d'expérience afin d'instaurer des services d'orchestration intelligente. Ceux-ci permettent aux entreprises d'établir le graphique de gestion et les modèles multimodaux nécessaires à la prise de décisions automatisée (voir figure 6).

À ce stade, les organisations sont en mesure de personnaliser le contenu, d'exploiter l'IA et le moteur décisionnel, et de parvenir à l'appréciation de la situation. Elles peuvent ainsi atteindre l'objectif traditionnel de vue à 360° de la clientèle, tout en bénéficiant d'autres retombées tangibles.

Figure 7. Les cinq étapes vers une prise de décisions automatisée avec précision



Source : Constellation Research

3. Viser la précision dans la prise de décisions automatisée et intelligente

La prise de décisions automatisée consiste à appliquer des règles métier, des analyses de données, des workflows et l'IA afin d'automatiser le processus dans les domaines opérationnel et stratégique. Il peut s'agir de déterminer à quel moment ajuster les prix en appliquant des remises dynamiques, d'envoyer des SMS de suivi pour favoriser les montées en gamme et les ventes croisées, d'actualiser un devis en fonction des nouvelles conditions du marché ou de s'assurer de la satisfaction de la clientèle après un nouvel achat. L'IA doit permettre à chaque entreprise de réinventer ses différents processus de bout en bout en incluant les cinq étapes conduisant à l'automatisation et à la cognition (voir figure 7) :

1. **Apprendre.** Les systèmes d'IA reproduisent les cinq sens pour recueillir des informations pertinentes en contexte, comme l'heure, le lieu, le processus, les conditions météorologiques, le stade du processus métier, la fréquence cardiaque et le suivi du regard.
2. **Comprendre.** Les systèmes appliquent un certain degré de raisonnement pour tenir compte de l'environnement actuel et comparer les interactions précédentes aux prédictions, et ainsi déterminer leur concordance dans le graphique de gestion.

3. **Recommander.** L'étude des comportements passés et l'ajustement en fonction des conditions actuelles permettent aux systèmes de formuler une série de recommandations afin de créer des signaux dynamiques utilisables dans les futurs apprentissages.
4. **Agir.** Les actions fondées sur les décisions automatisées permettent aux systèmes d'en déterminer les conséquences.
5. **Affiner.** Lorsque les systèmes comprennent les conséquences d'une action, il ne leur reste plus qu'à chercher des moyens d'atténuer les faux positifs et les faux négatifs de chaque résultat. C'est la dernière étape de la prise de décisions automatisée.

LES CINQ QUESTIONS À SE POSER AVANT D'ADOPTER UNE STRATÉGIE BASÉE SUR L'IA

La demande en matière d'IA n'en est qu'à ses débuts. Il convient maintenant d'établir des stratégies durables qui feront la différence entre les entreprises qui choisissent d'investir dans l'IA et celles ayant déjà adopté l'IA et investissant pour en accélérer la maturité. Voici les cinq questions à se poser pour mener à bien une stratégie misant sur l'IA.

1. **Où et quand faut-il faire intervenir l'être humain ?** Il est indispensable de savoir à quel moment et dans quels cas privilégier l'automatisation, ou quand faire appel au jugement humain pour concevoir des processus plus efficaces. Vous pourrez ensuite chercher à renforcer la performance de la machine au service de la créativité humaine, et ainsi instaurer un partenariat digital moderne.
2. **Quelle place réserver à l'être humain face à la puissance de la machine ?** L'être humain ne peut pas rivaliser avec des machines capables de prendre des milliers de décisions par seconde. Il faut néanmoins concilier l'échelle humaine et la puissance mécanique. Loin de sacrifier l'une ou l'autre, les entreprises de pointe se tournent vers des scénarios d'humanité augmentée, où les machines décuplent les capacités de l'être humain en travaillant « main dans la main » avec lui.
3. **Les données dont vous disposez sont-elles issues de sources fiables et suffisantes pour prendre des décisions précises ?** La précision des décisions dépend de sources de données internes et

externes. Pour certaines entreprises, cet aspect n'est pas primordial. Ainsi, une précision de 85 % peut être acceptable dans le domaine de l'expérience client, alors qu'elle risque de poser des problèmes dans la finance. Comme évoqué précédemment, les progrès de l'IA dépendront de la précision et de la confiance accordée au résultat. Comment atteindre cette précision ? La réponse à cette question ne sera jamais : « en utilisant encore plus l'IA », mais plutôt « en multipliant les sources de données sans créer davantage de sorties obsolètes ».

4. **Avec qui s'associer pour créer les données finales ?** Les entreprises devront conclure des partenariats pour recueillir toujours plus de données au sein des chaînes de valeur et gagner ainsi en confort et en confiance, mais aussi exploiter les données encore inutilisées que recèlent leurs banques de documents, de contenus et d'assets. Les données disponibles à des fins d'analyse ne seront pas suffisantes, incitant les leaders à en rechercher dans et pour les processus décisionnels.
5. **Quels sont les besoins en matière de sécurisation ?** Les données ont-elles une part de responsabilité ? Les failles de sécurité provoquées par l'IA sont-elles du ressort des êtres humains ? Où situer le nouveau périmètre de sécurité à mesure que les workflows d'IA et les processus autonomes évoluent et font bouger les frontières de connexion des données ? Les leaders avertis ont conscience que les anciennes normes de sécurité ne suffiront plus. Ils voient aussi dans les innovations de l'IA en matière de sécurité de nouvelles opportunités qui pourraient devenir un véritable levier de différenciation. Actuellement, les entreprises définissent des critères d'utilisation acceptable, mettent à jour les protocoles d'accès et d'identité pour une main-d'œuvre composée d'êtres humains et d'agents, et engagent des débats autour de la gestion autonome des vulnérabilités et de l'observabilité de la sécurité.

NOTE DE FIN

¹ R « Ray » Wang et Hannah Hock, « Constellation Research's Q3 2024 AI Survey », Constellation Research, 3 octobre 2024. <https://www.constellationr.com/research/constellation-researchs-q3-2024-ai-survey>

Liz Miller

Vice President and Principal Analyst chez Constellation Research Inc., Liz Miller est spécialiste des exigences métier imposées aux Chief Marketing Officers (CMO) actuels, de l'évolution de l'engagement client et de la nécessité croissante d'adopter une nouvelle approche de la sécurité qui tient compte des risques d'atteinte à la confiance envers les marques. Avec 27 années d'expérience en marketing, elle prodigue aux équipes marketing des conseils dans les domaines du leadership, de la transformation opérationnelle et des exigences technologiques, et leur explique comment adapter efficacement leurs modèles économiques pour préserver leur compétitivité dans un monde en pleine mutation digitale. Elle analyse les grandes tendances auxquelles les CMO doivent s'adapter, des réalités de l'engagement client dans une économie basée sur la confiance, au rôle du marketing devenu à la fois le premier soutien des entreprises et principale menace de sécurité.

Avant de rejoindre Constellation Research, Liz a supervisé des études, des programmes et des contenus pour le compte du Chief Marketing Officer Council, établissant des ordres du jour éclairés pour les CMO du monde entier.

Elle a également aidé de nombreuses entreprises à améliorer leur communication et leur avantage concurrentiel en s'appuyant sur des solutions de marketing, de publicité et de sécurité. Modératrice et conférencière avertie, Liz Miller interagit avec des dirigeantes et des dirigeants du monde entier dans le cadre de centaines d'émissions web et de tables rondes sectorielles, de présentations et de réunions de spécialistes.

🐦 [@lizkmiller](https://twitter.com/lizkmiller) 💻 constellationr.com/users/liz-miller in linkedin.com/in/lizkmiller

R « Ray » Wang

Founder, Chairman and Principal Analyst chez Constellation Research Inc., R « Ray » Wang est également l'auteur du blog à succès sur les applications d'entreprise « A Software Insider's Point of View ». Il était auparavant associé fondateur et analyste de recherche en stratégie d'entreprise chez Altimeter Group.

Fort de ses connaissances sur les tendances commerciales et technologiques émergentes, la stratégie en matière d'applications d'entreprise, la sélection de technologies et les négociations contractuelles, il aide son lectorat à faire le lien entre direction d'entreprise et adoption technologique. Désigné analyste de l'année par le prestigieux Institute of Industry Analyst Relations (IIAR), R « Ray » Wang figurait en 2009 parmi les analystes les plus reconnus dans le domaine des entreprises, des PME et des applications. En 2010, il faisait partie des personnes classées dans l'ARInsights Power 100 List of Industry Analysts et des chefs de file les plus influents nommés lors de la cérémonie des CRM Magazine Market Awards.

R « Ray » Wang est titulaire d'une licence en sciences naturelles et en santé publique de la Johns Hopkins University, établissement dans lequel il a également obtenu un master en politique, finance et gestion de la santé.

🐦 [@rwang0](https://twitter.com/rwang0) 💻 constellationr.com/users/r-ray-wang in linkedin.com/in/rwang0

À PROPOS DE CONSTELLATION RESEARCH

Éminent cabinet d'étude et de conseil installé dans la Silicon Valley, Constellation Research aide les entreprises à relever les défis de la disruption digitale en transformant leur modèle économique et en tirant judicieusement parti des technologies de rupture. À la différence des cabinets d'analyse historiques, Constellation Research révolutionne les modes d'accès à la recherche, les thèmes abordés et les possibilités de partenariat offertes à la clientèle. Plus de 350 entreprises ont ainsi rejoint un écosystème composé de responsables des achats, de partenaires, de fournisseurs de solutions, de dirigeantes et de dirigeants, de membres de conseils d'administration et d'éditeurs. Notre mission consiste à mettre au jour, à valider et à partager des insights avec notre clientèle.

Points forts

- Prix du nouveau cabinet d'analyse de l'année 2011 et du cabinet d'analyse indépendant n°1 en 2014 et 2015 décernés par l'Institute of Industry Analyst Relations (IIAR)
- Équipe de recherche chevronnée comptant en moyenne 25 ans d'expérience pratique, managériale et sectorielle
- Organisation du sommet « Constellation Connected Enterprise », axé sur l'innovation et le partage de connaissances sur les bonnes pratiques à l'intention des dirigeantes et des dirigeants d'entreprise
- Création du Constellation Executive Network (CEN), un organisme à adhésion destiné aux leaders du digital désireux d'apprendre auprès des chefs de file du marché et des suiveurs rapides.



www.ConstellationR.com



[@ConstellationR](https://twitter.com/ConstellationR)



info@ConstellationR.com



sales@ConstellationR.com

Toute reproduction ou distribution, en tout ou partie et sous quelque forme que ce soit, y compris la photocopie, la télécopie, la numérisation d'image, l'envoi par e-mail, la digitalisation ou la mise à disposition à des fins de téléchargement électronique, est interdite sans autorisation écrite de Constellation Research Inc. Avant de photocopier, de numériser ou de digitaliser des documents en vue d'un usage interne ou personnel, veuillez contacter Constellation Research Inc. Toutes les dénominations commerciales ainsi que toutes les marques commerciales ou déposées sont la propriété de leurs détenteurs respectifs.

Les informations figurant dans cette publication ont été compilés à partir de sources jugées fiables, sans que cela en garantisse pour autant l'exactitude. Constellation Research Inc. exclut toute garantie et condition, expresse ou implicite, concernant ce contenu, notamment les garanties de qualité marchande ou d'adéquation à un usage particulier, et décline toute responsabilité quant à l'exactitude, à l'exhaustivité ou à l'utilité des informations figurant dans le présent document. Toute référence à un produit, à un procédé ou à un service commercial n'implique ni ne constitue un cautionnement de ce dernier par Constellation Research Inc.

La présente publication est destinée à fournir des informations précises et fiables concernant le sujet abordé. Constellation Research Inc. ne propose pas de services professionnels, notamment juridiques ou comptables, par l'intermédiaire de cette dernière. Si vous avez besoin d'une aide juridique ou d'une assistance professionnelle, nous vous conseillons de faire appel à une personne compétente. Constellation Research Inc. décline toute responsabilité quant à la manière dont ces informations sont utilisées ou appliquées et n'offre aucune garantie expresse en matière de résultats. (Modification par rapport à la déclaration de principes adoptée conjointement par l'American Bar Association et un comité d'éditeurs et d'associations)

Votre confiance est importante à nos yeux, c'est pourquoi nous tenons à faire preuve de franchise et de transparence au sujet de nos relations financières. Avec leur consentement, nous publions le nom des membres de notre clientèle sur notre site web.

Baie de San Francisco | Boston | Colorado Springs | Denver | Ft. Lauderdale | New York
Virginie du Nord | Los Angeles | Portland | Pune | San Diego | Sydney | Washington, D.C.