

L'IA à l'épreuve de la réalité

L'état de
l'adoption du numérique en 2026

Table des matières

Introduction	3
Méthodologie	4
Acte 1 L'écart d'exécution	5
En 2026, l'IA est passée de la phase pilote à l'implémentation	6
Les investissements technologiques évoluent plus rapidement que notre capacité d'adaptation	7
L'investissement est là, l'impact ne l'est pas	8
Le problème d'adoption ne diminue pas	10
Les dirigeants ne peuvent pas réparer ce qu'ils ne voient pas	11
Pourquoi les employés délaissent l'IA	12
Latence de la décision	13
Le coût de la friction	14
Les freins à l'exécution	16
Ce que les employés veulent réellement	17
La perception des dirigeants	18

Acte 2 Pourquoi le travail s'interrompt : Le contexte manquant	19
Le budget est investi et les outils sont déployés, alors pourquoi le travail ne s'améliore-t-il pas ?	20
L'absence de contexte	21
Quand la confiance s'effondre	22
À quoi ressemble cet écart dans la pratique	23
Les cadres et les employés décrivent différentes entreprises	26
Le contexte est la contrainte	27
Acte 3 Comment les personnes, les systèmes et l'IA travaillent mieux ensemble	28
Le diagnostic est clair	29
Une nouvelle définition de la réussite	30
La direction est la même sous tous les angles	31
Que se passe-t-il lorsque l'écart se comble	32
Pourquoi la formation traditionnelle ne peut pas suivre	33
Pensez à ce que cela signifie dans la pratique	34
La fracture du ROI : un effet multiplicateur	35
Le référentiel des leaders : combler l'écart par l'action	36
L'investissement est déjà lancé	37
Le maillon qui change tout	39
À propos de WalkMe	40
Annexes	41

Introduction

J'ai passé l'année dernière à parler avec des PDG, des DSI et des dirigeants technologiques dans certaines des plus grandes entreprises au monde. La conversation a changé. Il y a un an, tout le monde voulait savoir comment déployer l'IA. Maintenant, ils veulent comprendre pourquoi cela ne fonctionne pas.

Soyons honnêtes. Les budgets d'IA des entreprises ont presque doublé l'année dernière. L'IA représente 35 cents de chaque dollar investi dans les technologies. Pourtant, la plupart des employés se contentent de l'utiliser pour réécrire un e-mail ou faire un résumé rapide, puis reprendre les choses comme avant. Ce n'est pas de l'adoption. C'est le vérificateur orthographique le plus cher jamais créé.

Pour ce rapport, nous avons étudié 3 750 cadres et employés au sein des mêmes organisations, ainsi que les données comportementales issues de millions d'interactions réelles sur la plateforme WalkMe. Ces deux groupes décrivent des réalités complètement différentes. Les cadres croient que les outils fonctionnent. Les employés, eux, ont déjà trouvé des moyens de les contourner.

Les données montrent pourquoi. L'IA fonctionne pour des tâches simples et isolées. Mais le travail d'entreprise n'est ni simple ni isolé. Une tâche commence dans un e-mail, se déplace vers un CRM, nécessite l'approbation dans un autre système et se termine ailleurs. L'IA aide sur une étape, puis perd le fil. Lorsque le contexte est interrompu, l'employé comble la lacune manuellement.

C'est l'écart d'exécution. Près de 40 % des dépenses technologiques ont été sous-performantes l'année dernière parce que les collaborateurs n'ont pas pu ou n'ont pas utilisé ce qui leur a été donné. Lorsque les outils échouent, les employés les contournent complètement, souvent en dehors des cadres approuvés, créant des risques que la direction ne peut pas voir.

Ce schéma ne nous est pas inconnu. Nous avons créé WalkMe car la technologie d'entreprise a toujours souffert d'un problème d'adoption. Depuis six ans, ce rapport l'étudie. Ce qui est différent maintenant, c'est l'échelle, la vitesse et le prix à payer en cas d'échec.

Mais voici ce que révèlent également les données : les organisations qui maîtrisent parfaitement la mise en œuvre prennent une longueur d'avance. Elles ne dépensent pas plus. Elles n'exécutent pas d'IA plus avancée. Elles font en sorte que les outils dont elles disposent déjà fonctionnent pour leurs utilisateurs. Ce rapport montre précisément ce qu'elles font différemment, pourquoi les autres prennent du retard et les étapes spécifiques que vous pouvez suivre pour combler cet écart.

Vous avez le budget. Vous avez l'IA. Ce rapport vous montre comment en faire un succès.



Dan Adika

PDG et cofondateur, WalkMe

Méthodologie

Ce rapport examine la façon dont l'IA **est utilisée dans le travail quotidien en entreprise**. Il combine une enquête mondiale à des données comportementales propriétaires de la plateforme d'adoption numérique WalkMe. Cette approche nous permet d'examiner à la fois la perception et l'exécution : ce que les gens rapportent sur l'utilisation de l'IA et ce qui se passe réellement à l'intérieur des systèmes d'entreprises.

1 700

Dirigeants de la stratégie et des décisions technologiques

2 050

Employés de bureau et hybrides (postes divers)



3 750
Participants dans le monde

L'étude a été réalisée auprès de **3 750 participants dans le monde** tous employés dans des organisations de 1 000 employés ou plus. Ce groupe comprend **2 050 employés de bureau et hybrides occupant** divers postes, départements et secteurs, ainsi que **1 700 dirigeants** responsables de la stratégie technologique de l'entreprise, de la transformation numérique, de la gouvernance et des décisions budgétaires, y compris l'investissement et le déploiement de l'IA.

En parallèle, WalkMe a analysé les interactions réelles des utilisateurs dans des milliers d'applications d'entreprise. Cet ensemble de données comportementales offre une visibilité sur la façon dont le travail circule à travers les systèmes et sur les points de blocage. Il met en évidence les points où l'assistance de l'IA est interrompue ou contournée, où les utilisateurs reviennent aux étapes manuelles et où les frictions s'accumulent dans les tâches et les applications.

Les sondages ont été menés en ligne via une agence de recherche indépendante couvrant l'ensemble du processus : la conception du questionnaire, la validation, le nettoyage des données et l'analyse. WalkMe a travaillé en étroite collaboration avec cette agence pour garantir une rigueur méthodologique, une haute qualité des répondants et la représentativité globale. En croisant les résultats de ces sondages avec les analyses comportementales de notre plateforme, nous obtenons une vision fidèle de l'usage actuel de l'IA dans les flux de travail et surtout, des points précis où l'exécution fait défaut.

Répartitions des participants au sondage (par région)



Graphique 1 : Répartitions des participants au sondage (par région),
L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe



ACTE 1

L'écart d'exécution

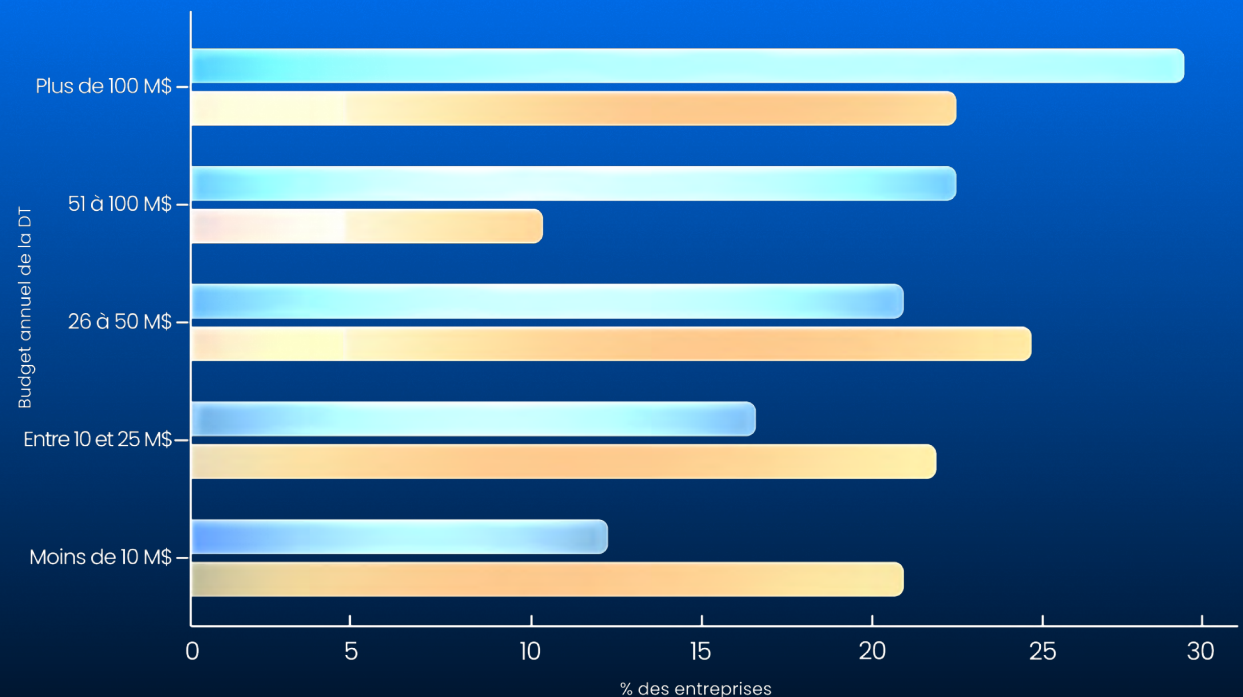
En 2026, l'IA est passée de la phase pilote à l'implémentation

L'IA n'est plus en phase expérimentale : elle est déployée, intégrée et financée à une échelle sans précédent. Les collaborateurs ont accès aux tout derniers outils d'IA, dotés de toutes les fonctionnalités pour lesquelles les organisations ont payé, et pourtant, la valeur ajoutée de l'IA reste insuffisante. Les rendements ne progressent pas aussi vite que les investissements.

C'est ici que se manifeste l'écart d'exécution : la distance entre « nous l'avons acheté » et « cela fonctionne ». C'est ce qui se produit lorsque des investissements massifs rencontrent un mur que la technologie seule ne peut pas franchir. Les outils sont en place mais le travail n'est pas fait plus rapidement. Le fossé entre ce pour quoi les organisations ont payé et ce qu'elles obtiennent ne cesse de s'élargir.

Les investissements technologiques évoluent plus rapidement que notre capacité d'adaptation

Les budgets de transformation numérique des entreprises augmentent en glissement annuel



Graphique 2 : les budgets de transformation numérique des entreprises augmentent en glissement annuel, L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe

Les budgets de transformation numérique changent.

54 M\$

était le budget moyen de transformation numérique en 2025. 52 % des organisations dépensent maintenant au-dessus de ce seuil, contre 35 % l'année précédente.

100 M\$

sont désormais consacrés à la transformation numérique par 23 % des entreprises, contre seulement 11 % l'année précédente.

L'investissement est là, l'impact ne l'est pas

Les dépenses moyennes en transformation numérique sont passées de 39,4 millions de dollars à 54,2 millions de dollars en une seule année, 59 % des budgets étant alloués aux priorités liées à l'IA : 35 % aux outils d'IA directement et 24 % au cadre de gouvernance et de confiance créé autour d'eux. *

Le problème n'est pas un sous-investissement. C'est que l'argent se déplace plus rapidement que le comportement ne peut changer. Le défi n'est pas d'introduire l'IA dans l'organisation. Il s'agit de faire en sorte que l'IA améliore réellement le travail une fois qu'elle est là.

Lorsque le déploiement ne parvient pas à se transformer en adoption, les budgets augmentent, mais le travail ne suit pas.

40 %

des dépenses de transformation numérique sont sous-performantes en raison des défis d'adoption par les utilisateurs.

La technologie fonctionne comme prévu. Ce n'est pas le cas de sa mise en œuvre.

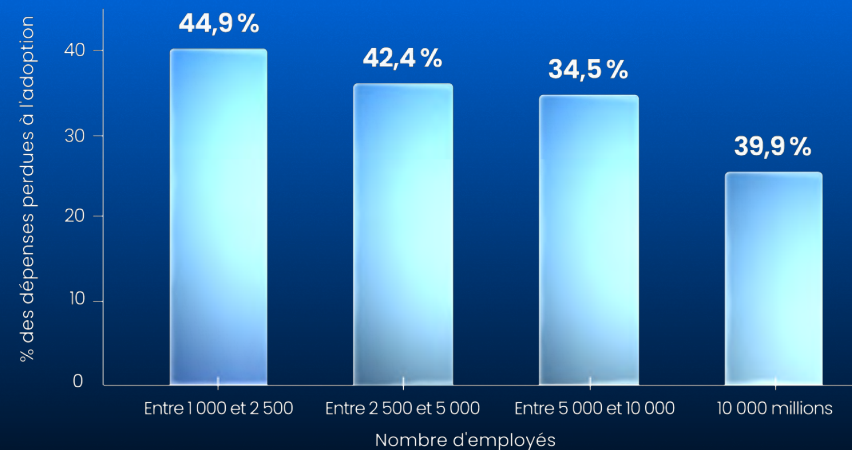
Budgets annuels moyens de transformation



Graphique 3 : Budgets annuels moyens de transformation, L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe

Sous-performance par taille d'organisation

Part des dépenses consacrées à la transformation numérique perdue en raison des difficultés liées à l'adoption



Graphique 4 : Sous-performance, par taille d'organisation, L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe

*Les chiffres du budget moyen sont estimés à partir des points médians de la bande de sondage. Les chiffres sont des estimations directionnelles et non des moyennes précises.

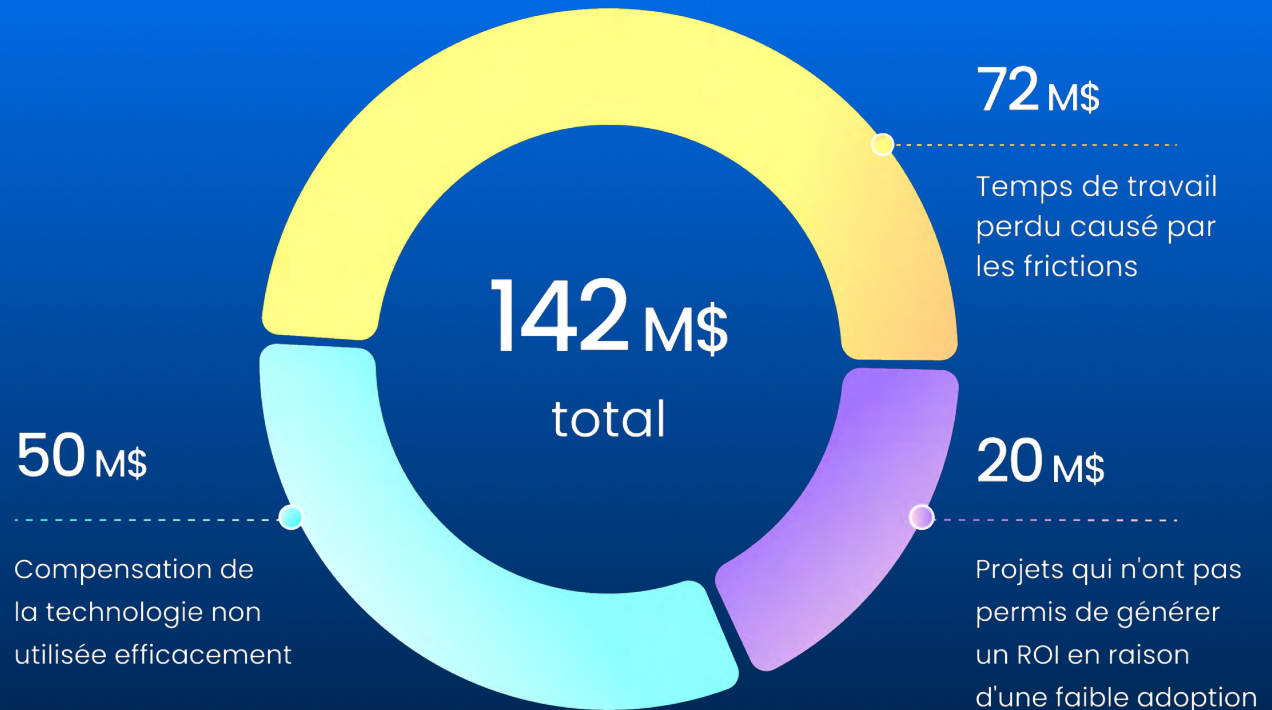
Le coût de cet écart est mesurable.

La trajectoire est plus parlante que les chiffres. Le coût total de l'inefficacité numérique est passé de 97 millions de dollars en 2022 à 142 millions de dollars en 2025. Mais le moment le plus révélateur n'est pas le sommet. C'est la baisse. En 2024, lorsque les organisations ont investi de manière significative dans l'adoption, le total est tombé à 104 millions de dollars. Ensuite, l'IA est arrivée à grande échelle, l'investissement s'est déplacé vers le déploiement et les coûts ont de nouveau explosé. Ce renversement de tendance et cette baisse constituent la thèse de ce rapport.

Le détail des coûts confirme cette analyse. La productivité des employés dues aux frictions est passée de 50 millions à 72 millions de dollars, ce qui en fait le principal facteur. Les pertes liées aux projets mal adoptés sont passées de 26 millions de dollars à 11 millions de dollars pendant la période d'investissement dans l'adoption, puis est revenue à 20 millions de dollars lorsque cet investissement a été arrêté. Les dépenses supplémentaires pour compenser la technologie qui n'a pas été utilisée efficacement sont passées de 43 millions de dollars à 50 millions de dollars.

Coût total de l'inefficacité numérique 2025

Par entreprise / Par an



Les chiffres pour les entreprises s'appliquent aux organisations de plus de 5 000 employés. Les chiffres sont des estimations prudentes basées sur des hypothèses cohérentes appliquées aux ensembles de données de 2024/2025 et de 2026.

Graphique 5 : Coût total de l'inefficacité numérique, L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe

Le problème d'adoption ne diminue pas

Les coûts augmentent, et le principal facteur à l'origine de cette hausse est le temps de travail que les employés devraient consacrer à leurs tâches. Près de la moitié de l'investissement dans l'IA n'offre aucun rendement mesurable.

En moyenne, les dirigeants estiment qu'ils ne capturent qu'environ la moitié de la valeur potentielle de leurs outils d'IA et de leurs logiciels d'entreprise.

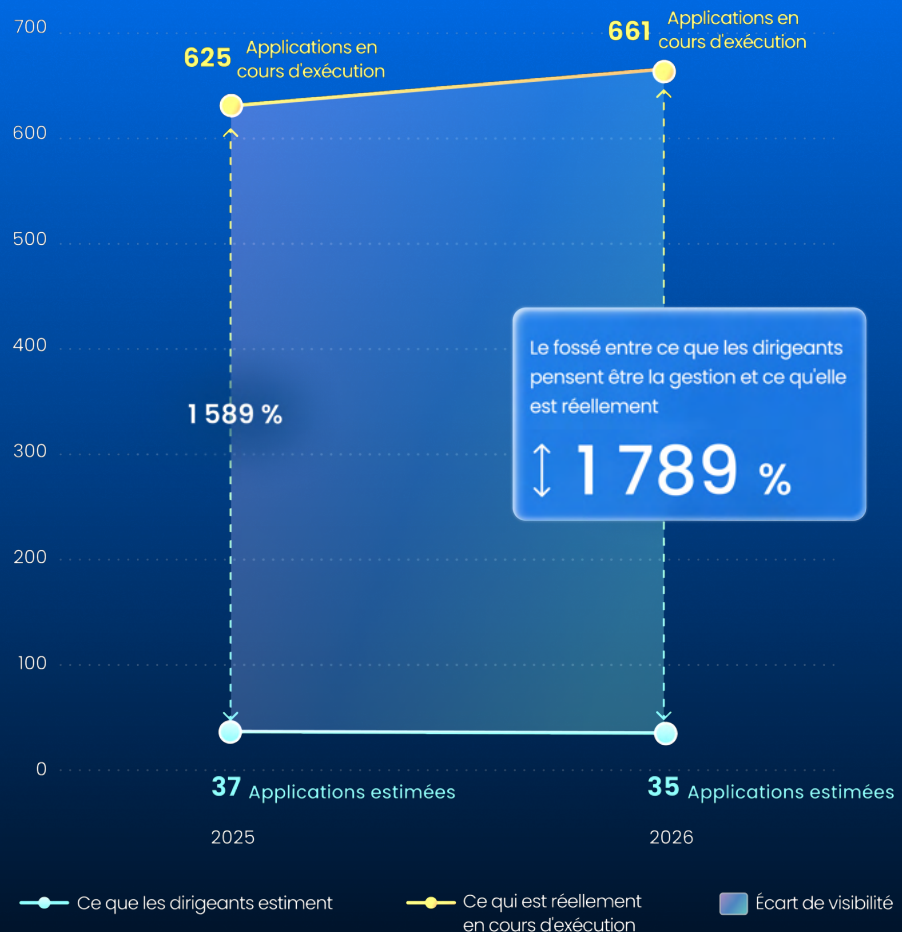
Les organisations subissent plus de frictions dues à l'IA qu'à l'ensemble du logiciel, mais elles évaluent sa réalisation de valeur plus élevée, et cet écart entre la valeur perçue et la productivité réelle est exactement là où se cache le problème d'exécution.

Plus l'organisation est grande, plus le problème est grave. Plus d'applications, plus de transferts, plus de coordination requise et plus de problèmes. Au cours d'un mois donné, plus de la moitié des employés abandonnent leurs outils d'entreprise au moins une fois et effectuent le travail manuellement à la place.



L'écart de visibilité

Applications



Graphique 6 : L'écart de visibilité, L'état de l'adoption du numérique 2026, WalkMe

Les dirigeants ne peuvent pas réparer ce qu'ils ne voient pas

61 % des dirigeants admettent que l'environnement technologique fonctionne comme un ensemble de plates-formes isolées, et non comme un système entièrement intégré, et ce n'est que la partie isolée de l'iceberg.

Lorsqu'on a demandé aux cadres combien d'applications leurs organisations utilisent, la réponse moyenne était de 35. Le nombre réel est de 661, les cadres estimant 21 outils alimentés par l'IA pour un nombre réel de 80.* Cela représente un écart de visibilité de 1 789 % et il s'est élargi chaque année. En 2024, les dirigeants ont estimé 21 applications pour un décompte réel de 211. En 2025, ce nombre est passé à 37 estimés contre 625 réels. Maintenant, le nombre réel a atteint 661 tandis que l'estimation de la direction a effectivement chuté. Chaque année, elle voit une part de plus en plus réduite de son parc applicatif alors que celui-ci ne cesse de croître.

Vous ne pouvez pas optimiser les flux de travail que vous ne voyez pas, gérer des outils d'IA dont vous ignorez l'existence, ni mesurer la productivité lorsque vos indicateurs ne couvrent qu'une infime partie des outils où le travail s'effectue réellement.

*Données de la plateforme WalkMe, plus de 60 organisations d'entreprise, période de 12 mois. On entend par « piloté par l'IA » les outils qui se présentent eux-mêmes comme des outils d'IA ou dont l'IA constitue une fonctionnalité essentielle.

Pourquoi les employés délaissent l'IA

Ce n'est pas un cas isolé. C'est un comportement récurrent.

Au cours d'un mois donné, plus de la moitié des employés abandonnent leurs outils d'entreprise pour effectuer le travail manuellement. Pour un tiers d'entre eux, il s'agit d'un schéma récurrent. Ce qui ressemble à une simple friction est en fait un rejet.

La cause est structurelle : la fragmentation. Les employés ne se contentent pas de passer d'un outil à l'autre tout au long de leur journée, ils doivent changer de système plusieurs fois pour accomplir une seule et même tâche. La moyenne est de 2,88 applications par tâche. Plus d'un tiers disent que le changement nuit à leur travail et 37 % ignorent entièrement l'IA, car son utilisation signifie interrompre leur workflow et déplacer manuellement les données entre les systèmes.

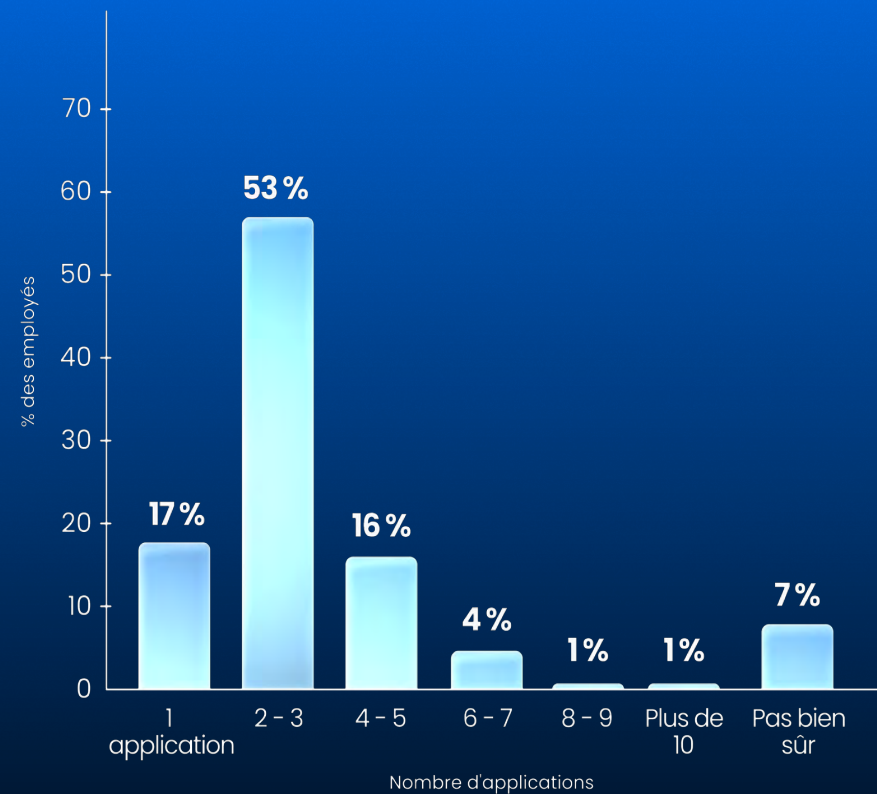
Quand les tensions deviennent trop fortes, ils abandonnent l'IA et s'en chargent eux-mêmes. Le travail continue d'être accompli, mais lentement, de manière irrégulière et en dehors des outils que les organisations ont déployés à grands frais.

37 %

des employés ignorent entièrement l'IA, car elle interrompt leur workflow et nécessite le déplacement manuel des données

Les employés changent de système pour effectuer une seule tâche

La tâche moyenne couvre ~3 applications



Graphique 7 : Les employés changent de système pour effectuer une seule tâche, L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe

Latence de la décision

L'abandon de l'IA ne concerne pas uniquement des outils défaillants. Il s'agit de tout ce à quoi les employés doivent penser avant de pouvoir les utiliser.

Cette réponse est-elle exacte ? Est-elle conforme ? Est-ce que cela est en conflit avec ce qu'un autre outil vient de me dire ? Puis-je lui faire suffisamment confiance pour passer à l'action ?

C'est dans cette hésitation que la productivité en prend un coup, et cela se produit des dizaines de fois par jour. Lorsque l'IA est incapable d'intégrer le contexte du travail, les règles, les exigences de sécurité, l'état du flux de travail, les employés agissent comme tout professionnel responsable : ils ralentissent le rythme, vérifient tout et n'ont recours à l'IA que lorsqu'ils sont certains qu'elle ne créera pas plus de problèmes qu'elle n'en résoudra. La technologie fonctionne, mais pas la couche de confiance.

Pourquoi les employés hésitent à utiliser l'IA

Faire confiance à l'IA uniquement pour les tâches simples

55%

L'IA donne des réponses génériques (aucune règle de l'entreprise)

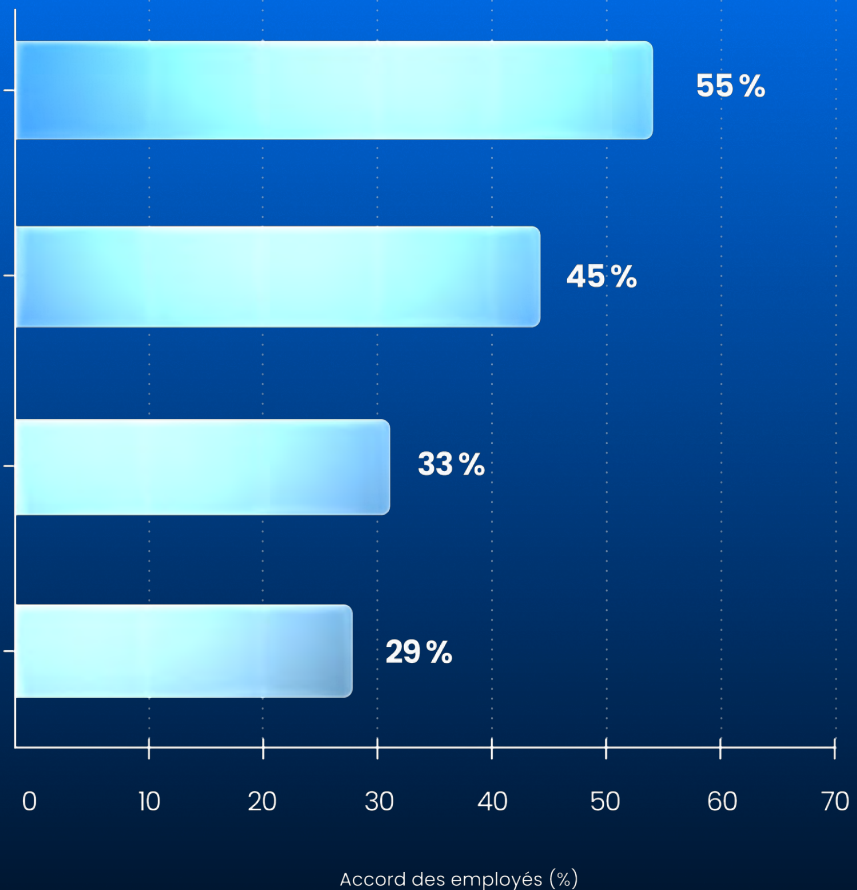
45%

L'IA rend le travail plus compliqué

33%

Arrêter la tâche en cours de réalisation en raison d'un manque de conseils

29%



Graphique 8 : Pourquoi les employés hésitent-ils à utiliser l'IA ? L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe

Le coût de la friction

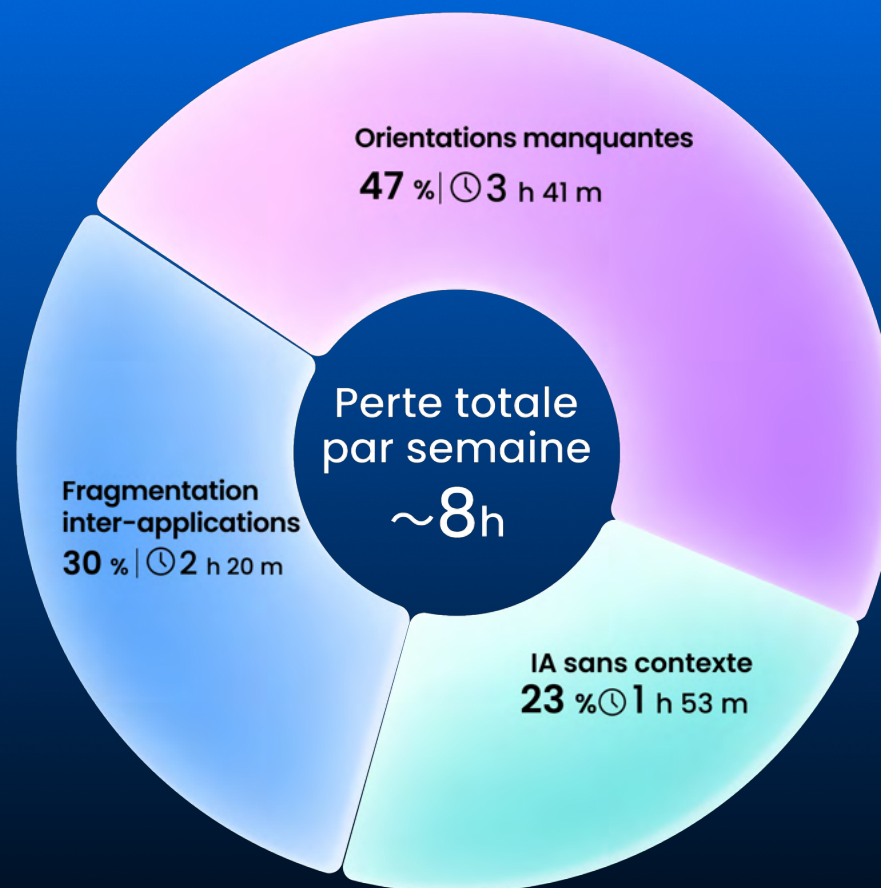
Une journée de travail perdu par employé et par semaine.

Les employés perdent chaque semaine une journée de travail entière à cause de la friction opérationnelle, non pas liée au travail proprement dit, mais à la gestion des outils censés les aider à travailler. Cela représente 7,9 heures par semaine, 51 jours de travail par an et la ventilation des pertes pointe vers trois problèmes distincts.

- 1 Fragmentation inter-applications**
Les employés passent 1,34 heure à resaisir les mêmes informations dans les applications et une heure à trouver des solutions de contournement lorsque les outils ne communiquent pas. Cela représente 2,34 heures par semaine perdues par manque de continuité entre les applications.
- 2 Déficit d'accompagnement**
Les employés perdent 3,69 heures par semaine. Ce temps se fragmente ainsi : passer plus de temps sur les tâches parce qu'ils ne comprennent pas le logiciel coûte 0,97 heure, le décodage d'instructions peu claires coûte 1,03 heure, demander de l'aide à leurs collègues coûte 0,76 heure et aider leurs collègues au lieu de faire leur propre travail coûte 0,93 heure de plus. C'est un échec en matière d'accompagnement et de support opérationnel.
- 3 IA fonctionnant sans contexte**
Les employés passent 0,81 heure à reformuler les requêtes inefficaces d'IA, et 1,07 heure à attendre une assistance technique pour résoudre les problèmes de l'outil. Bilan : 1,88 heure par semaine perdue à cause de l'IA qui ne tient pas compte du contexte métier.

Près de la moitié du temps perdu provient de conseils manquants, et non d'outils défectueux

Graphique 9 : Près de la moitié du temps perdu provient de conseils manquants, et non d'outils défectueux, L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe



Cela s'accélère.

En 2024, les employés ont perdu 43 jours de travail pour cause de difficultés numériques.

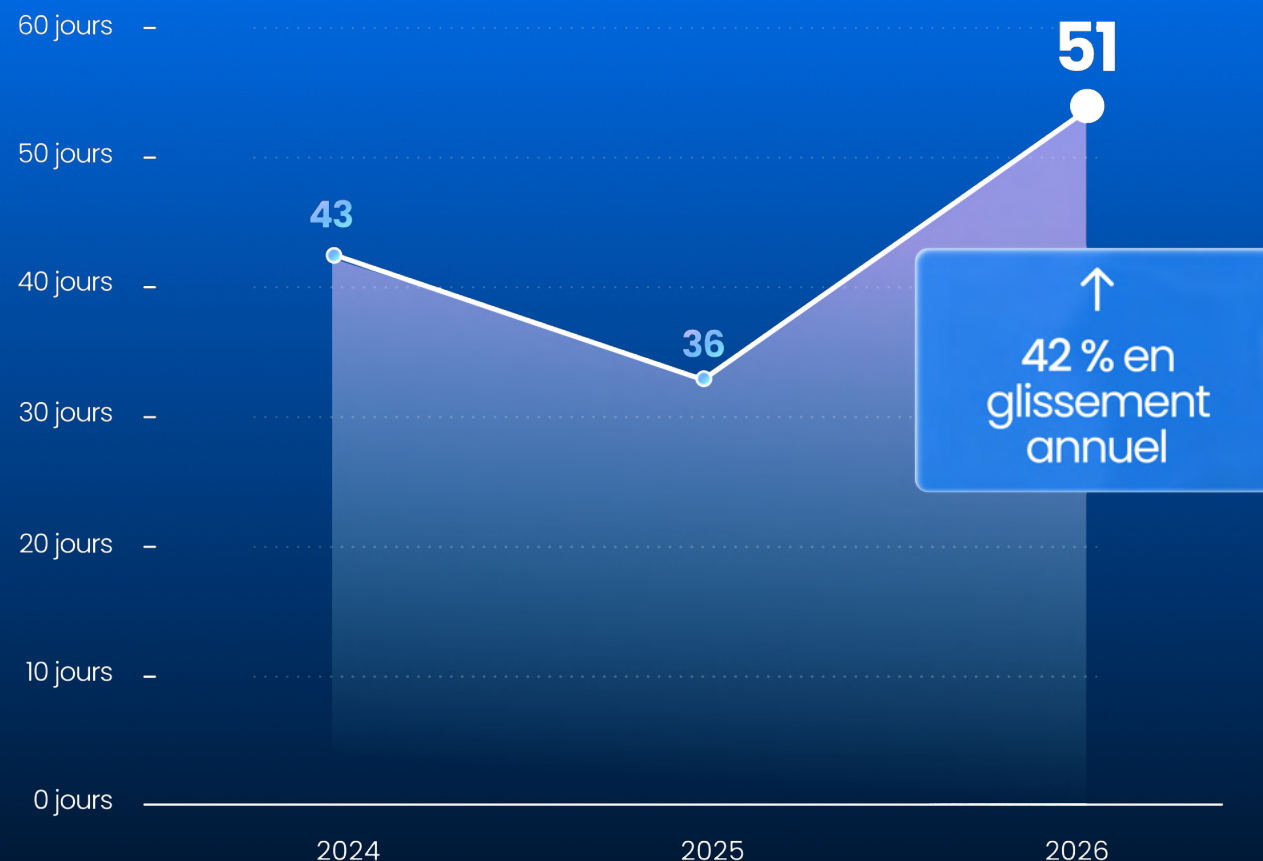
En 2025, ce nombre a chuté à 36, les organisations ayant investi davantage dans l'adoption. En 2026, la tendance s'est inversée, et les employés perdent désormais 51 jours de travail par an, soit une hausse de 42 %, le niveau le plus élevé depuis trois ans. * Les employés indiquent consacrer davantage de temps aux difficultés liées à l'IA : reformuler les instructions, vérifier les résultats et transférer le contexte entre des systèmes qui ne communiquent pas entre eux.

51

jours de travail sont perdus par les employés par an, ce qui représente une augmentation de 42 % - le niveau le plus élevé depuis trois ans.

*Les totaux sont calculés en convertissant les heures hebdomadaires perdues en jours de travail annuels en fonction d'une semaine de travail standard.

Jours de travail perdus par an dus à des problèmes de logiciels et d'IA (par employé)



Graphique 10 : Jours de travail perdus par an dus à des problèmes de logiciels et d'IA (par employé), L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe

Les freins à l'exécution

Les dirigeants et les employés ne sont pas d'accord sur la situation, et ce désaccord est au cœur du problème. En ce qui concerne la continuité du flux de travail, la formation, l'intégration, les cadres sont environ deux fois plus confiants que les employés dans chaque domaine. Ils ne font pas état de tensions au sein de la même entreprise. Ils décrivent deux entreprises totalement différentes.

3 points d'échec ressortent systématiquement



L'IA n'a pas le contexte du travail



L'aide n'est pas disponible dans le flux de travail



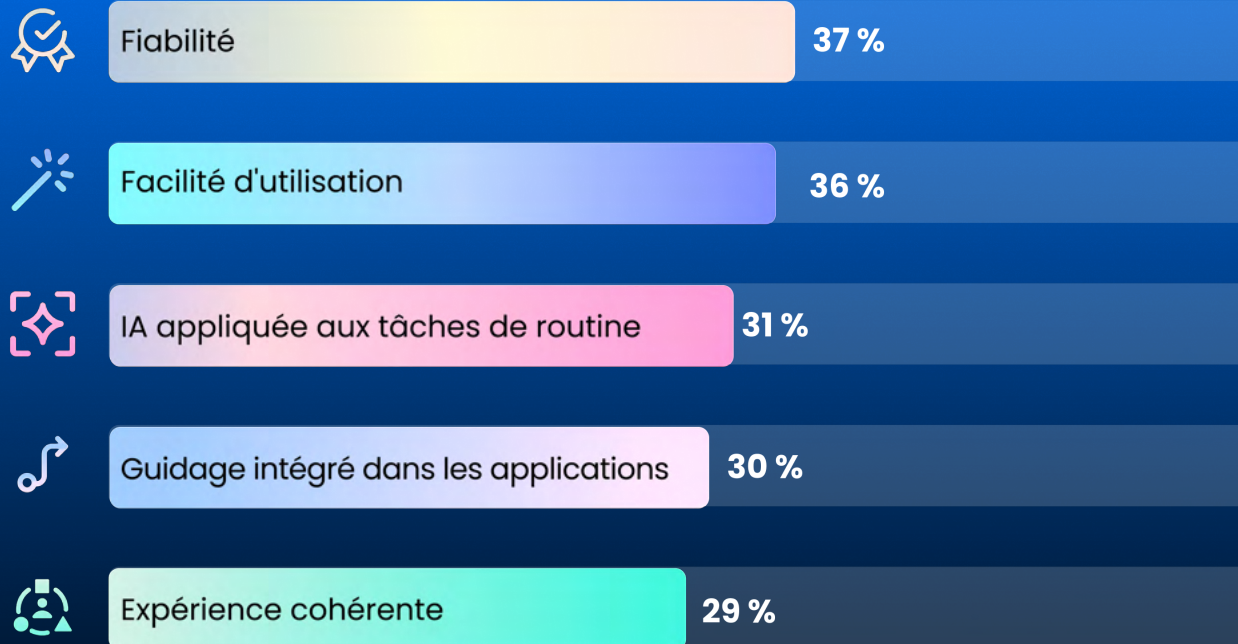
L'IA ne peut pas agir dans tous les systèmes

Ce ne sont pas des cas extrêmes. Ils apparaissent systématiquement, dans toutes les organisations, dans tous les rôles. La technologie fonctionne. Ce n'est pas le cas de l'exécution.



Ce que les employés veulent réellement

Lorsqu'on leur a demandé ce qui améliorerait le fonctionnement de l'IA, les employés ont répondu :



Graphique 11 : Lorsqu'on leur a demandé ce qui améliorerait le fonctionnement de l'IA, les employés ont répondu, L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe

Lorsque les employés décrivent ce qui améliorerait le fonctionnement de l'IA, les réponses sont cohérentes.

Remarquez ce qui ne figure sur aucune des deux listes. Plus d'outils. Plus de fonctionnalités. Plus d'investissement.

Les employés ne demandent pas plus d'IA. Ils demandent que l'IA qu'ils ont déjà fonctionne réellement. C'est un problème complètement différent.

La perception des dirigeants

Défis d'adoption de l'IA résultant des lacunes d'exécution

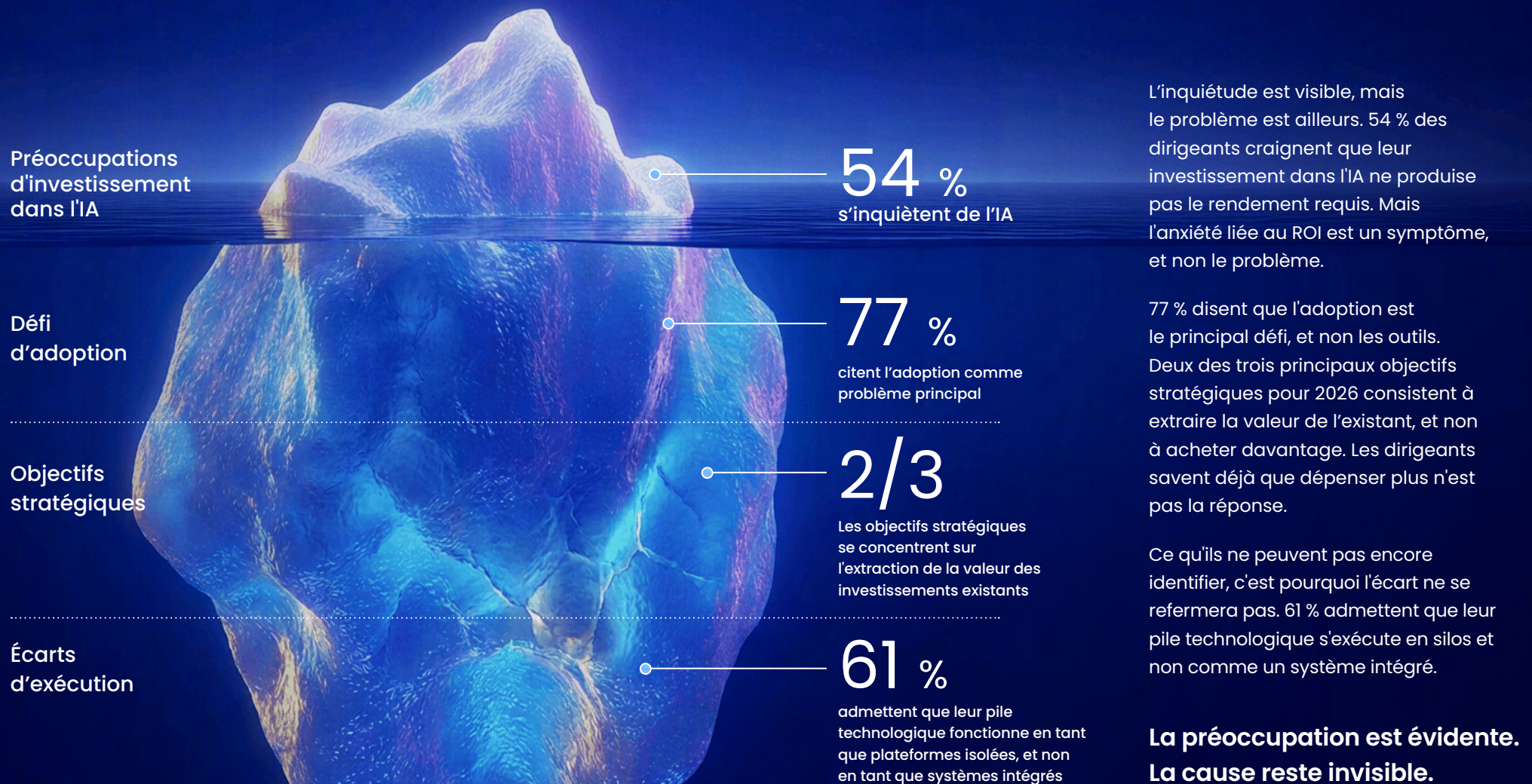


Figure 12 : Les défis liés à l'adoption de l'IA dus à des lacunes dans la mise en œuvre, « The State of Digital Adoption 2026 » (L'état de l'adoption du numérique en 2026), WalkMe



ACTE 2

Pourquoi le travail s'interrompt :

**Le contexte
manquant**

Le budget est investi et les outils sont déployés, alors pourquoi le travail ne s'améliore-t-il pas ?

Le travail en entreprise n'échoue pas parce que l'IA manque de capacités. Il échoue car l'IA ne peut pas accéder au contexte dont elle a besoin pour vous aider. Les employés savent ce qu'ils essaient d'accomplir, ce qui s'est passé avant, quelles règles s'appliquent et quels systèmes sont impliqués. L'IA non. Et sans cette compréhension commune, elle ne peut pas prendre en charge de manière significative le travail. Elle répond simplement à tout ce qui lui est donné isolément.



L'absence de contexte

Pensez à un représentant commercial qui essaie de conclure une affaire. Il travaille via les e-mails, le CRM et un CPQ. À chaque étape, l'IA commence à partir de zéro. Elle ne peut pas voir le fil d'e-mails, les notes d'appel ou ce qui a été convenu lors de la dernière réunion. Elle ne sait pas quelle réduction le représentant est autorisé à offrir ou quelles règles de conformité s'appliquent. Et elle ne peut pas anticiper ce dont la personne suivante dans le processus a besoin, de sorte que le représentant doit tout réunir manuellement lui-même.

Lorsqu'on demande aux cadres les causes de la perte de productivité, les réponses pointent toutes vers le même problème : des systèmes qui ne s'intègrent pas à la façon dont les employés travaillent, des outils isolés des workflows et trop d'applications sans connexion claire entre elles.

Quand la confiance s'effondre

L'IA a franchi le seuil d'une utilisation régulière. Plus de la moitié des employés utilisent l'IA au moins une fois par semaine, et un sur quatre l'utilise quotidiennement. À en juger par sa fréquence d'utilisation, l'IA n'est plus une simple expérimentation : c'est un outil de travail quotidien.

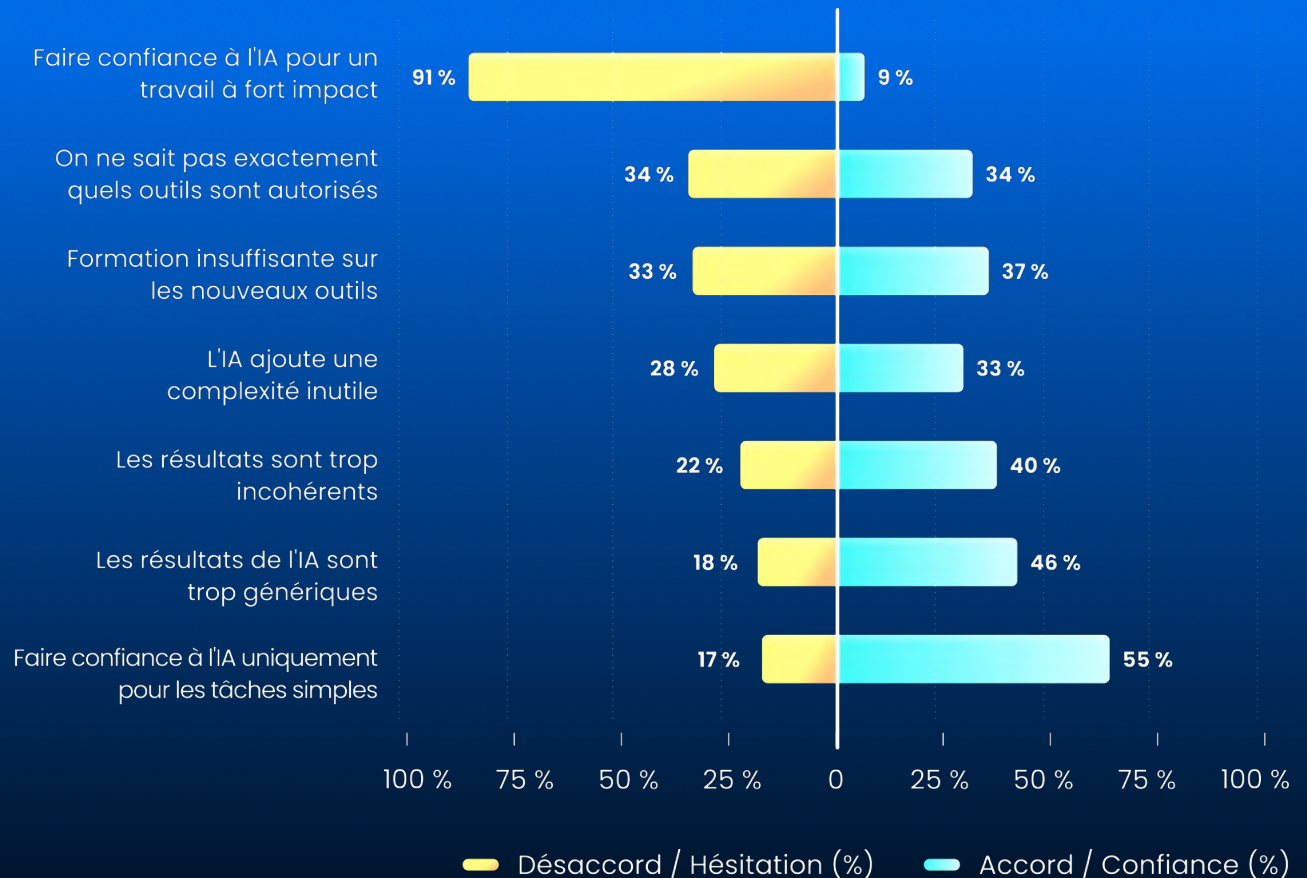
Mais la confiance n'a pas suivi. Seuls 12 % des employés sont entièrement convaincus que les outils d'IA comprennent le contexte spécifique de leur travail. Les autres sont sur la réserve, et le comportement le reflète : parmi les employés qui ont abandonné les outils approuvés, 30 % ont déclaré que l'outil ne comprenait pas leur tâche et 29 % ont manqué de conseils pour l'utiliser efficacement. 40 % signalent que différents outils donnent des conseils contradictoires.

L'IA est utilisée largement mais superficiellement. 55 % des utilisateurs disent ne faire confiance à l'IA que pour les tâches simples et non critiques. Seuls 9 % font suffisamment confiance à l'IA pour l'utiliser pour un travail à fort impact.

Les dirigeants voient les choses différemment. 61 % des cadres font confiance à l'IA pour un travail complexe, un écart de 52 points entre la confiance et l'expérience vécue.

Manque de confiance dans l'usage de l'IA

Ce graphique ne tient pas compte des personnes interrogées qui ont répondu « ni d'accord ni en désaccord ».

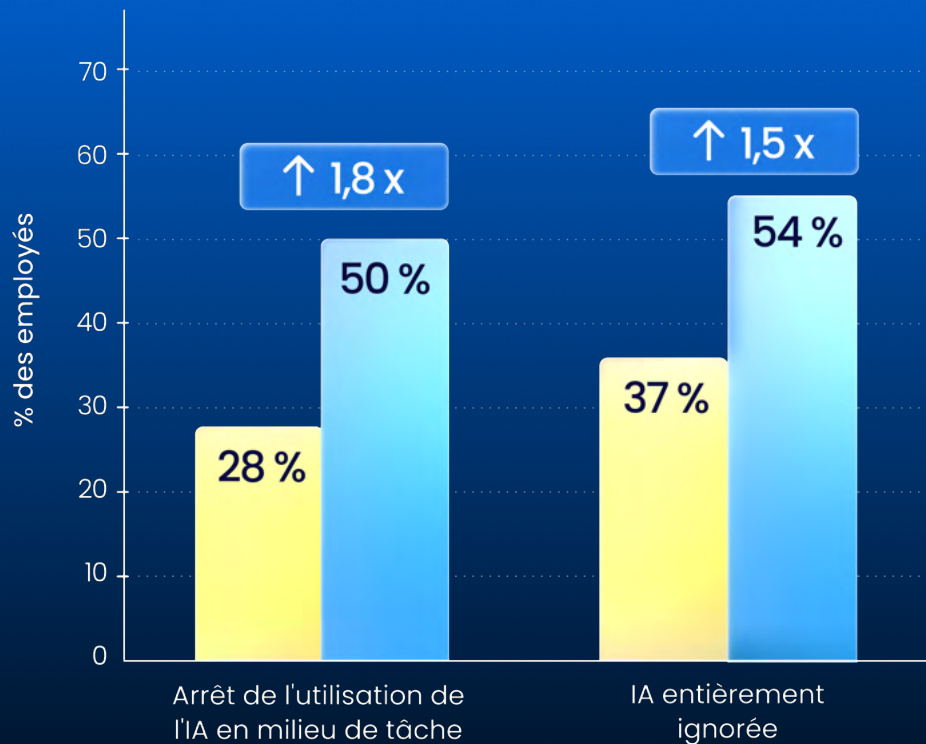


Graphique 13 : Manque de confiance dans l'usage de l'IA, L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe

Abandon de l'IA / Complexité des tâches

● Faible complexité (2-3 applications)

● Complexité élevée (plus de 8 applications)



Graphique 14 : Abandon de l'IA / Complexité des tâches, L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe

À quoi ressemble cet écart dans la pratique

L'écart de perception est plus large qu'il n'y paraît, car les employés n'abandonnent pas l'IA de manière spectaculaire. Ils s'en accommodent sans faire d'histoires. 28 % cessent d'utiliser l'IA en cours de tâche lorsque celle-ci perd le fil de ce qu'ils sont en train de faire, et 37 % y renoncent purement et simplement, car passer à l'IA implique d'interrompre leur flux de travail, de saisir à nouveau des informations et de perdre plus de temps qu'ils n'en gagneraient. À mesure que les tâches s'étendent sur un plus grand nombre d'applications, l'abandon s'accroît : parmi les employés jonglant avec huit applications ou plus, 50 % s'arrêtent au milieu de la tâche et 54 % ont terminé la tâche manuellement sans logiciel ni IA du tout. De l'extérieur, l'IA semble être utilisée. De l'intérieur, elle est évitée.

49 %

des employés ont utilisé l'IA pour expliquer comment utiliser d'autres logiciels sur le lieu de travail. Les employés se tournent vers un outil d'IA pour compenser l'échec d'un autre.
L'IA est devenue le service d'aide non officiel.

Lorsque les employés résolvent le problème eux-mêmes.

45 % des employés ont utilisé des outils d'IA non approuvés au cours des 30 derniers jours. 36 % les ont utilisés avec des données confidentielles d'entreprise, de clients ou d'employés. **Ce n'est pas un problème de comportement malveillant. C'est un problème structurel.** L'IA fantôme (Shadow AI), ce n'est pas juste quelques personnes qui utilisent ChatGPT à leurs heures perdues. C'est ce qui arrive lorsque l'écart entre les outils approuvés et les outils utiles devient si grand pour que les employés cessent d'essayer de le combler. Et les employés sont clairs sur ce qui les maintiendrait à l'intérieur du système : 26 % affirment que les garde-fous intégrés qui garantissent que l'IA suit les règles et les politiques de l'entreprise feraient partie des capacités qui améliorent le plus leur fonctionnement. Ils ne cherchent pas à s'affranchir des règles. Ils réclament des outils homologués qui fonctionnent réellement dans le respect des règles qu'ils sont censés suivre.

L'IA fantôme (Shadow AI) est déjà là

45 %



des employés ont utilisé des outils d'IA non approuvés

36 %



l'ont fait avec des données confidentielles de l'entreprise, du client ou de l'employé

Les employés ne demandent pas à faire cavalier seul. Ils demandent des garde-fous.

29 %



veulent des garde-fous intégrés qui maintiennent l'IA en phase avec les règles de l'entreprise

26 %



disent que les garde-fous feraient la plus grande différence

Graphique 15 : L'IA fantôme (Shadow AI) est déjà là, L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe

Seuls

21 %

des employés ont déjà été avertis des politiques d'IA

et c'est parce que les dirigeants ne peuvent pas s'entendre sur la question de savoir si le problème est un excès d'IA non autorisée ou une trop faible adoption de l'IA.

78 % des cadres disent qu'ils doivent discipliner les employés pour l'utilisation de l'IA fantôme. 62 % pensent que le risque est surestimé par rapport au risque de ne pas tirer suffisamment parti de l'IA. Les employés sont pris entre deux feux, opérant sans règles que quiconque ait pris la peine de leur communiquer. Un tiers ne sait même pas quelles applications d'IA son employeur autorise.

L'IA fantôme est le résultat prévisible lorsque travailler à l'intérieur de systèmes approuvés est plus difficile que de travailler à l'extérieur de ceux-ci. Ce n'est pas un échec de conformité. Il s'agit d'un échec de la gouvernance.

Et ce n'est pas le seul endroit où les cadres et les employés décrivent des réalités complètement différentes.

Point de vue des dirigeants sur l'IA fantôme : contrôle ou adoption ?



78 %

Déclarent devoir sanctionner leurs employés pour avoir utilisé l'IA fantôme (Shadow AI)

Mêmes cadres

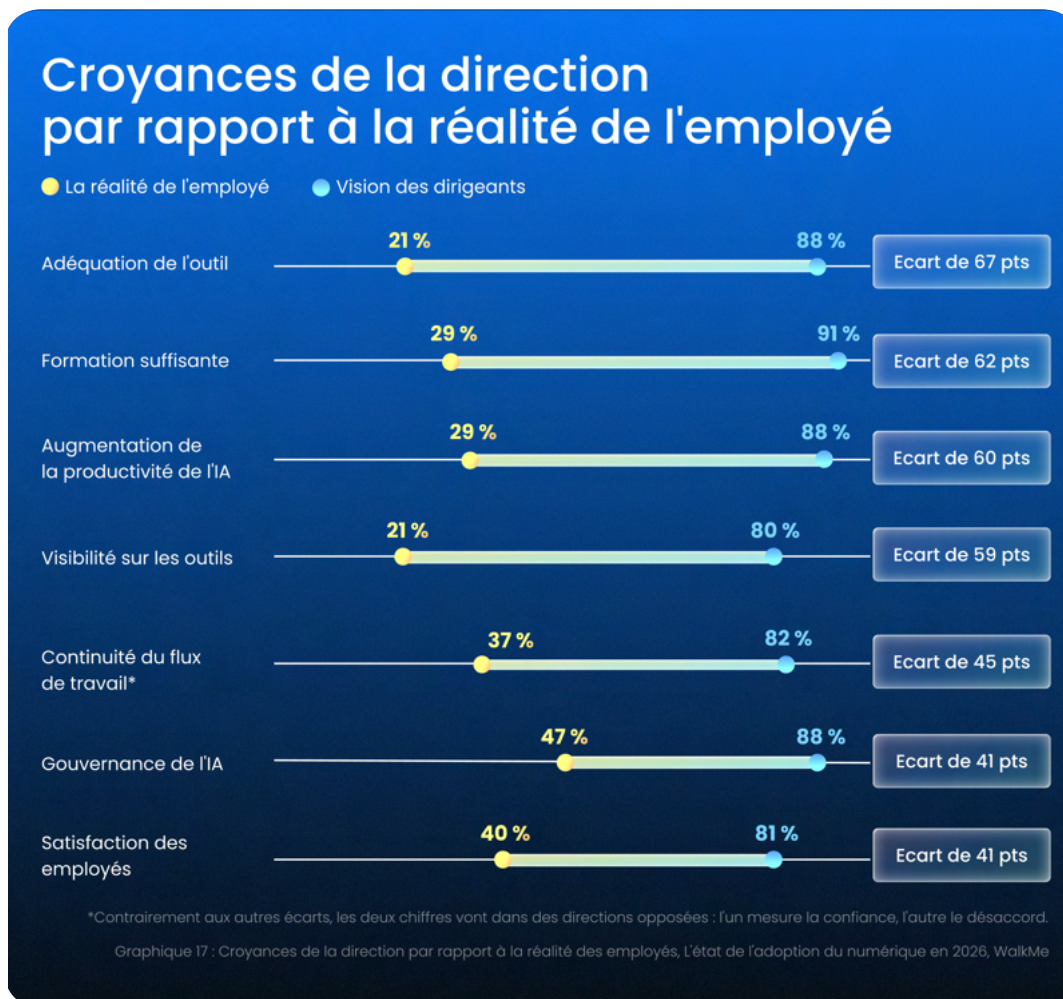


62 %

Estiment que l'importance de l'IA fantôme (Shadow AI) est exagérée par rapport au risque lié à une sous-adoption

Graphique 16 : Point de vue des dirigeants sur l'IA fantôme : contrôle ou adoption ?
L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe

Les cadres et les employés décrivent différentes entreprises



En 2025, cet écart se résume à une seule comparaison : 79 % des cadres avaient confiance dans leurs programmes d'IA, tandis que seulement 28 % des employés se sentaient suffisamment formés. En 2026, il s'étend sur sept dimensions mesurables. Dans chacune, les cadres évaluent la préparation de leur organisation nettement plus favorablement que les employés n'évaluent leur expérience réelle.

88 % des dirigeants estiment que les employés disposent d'outils adéquats. Seuls 21 % des employés sont entièrement d'accord. Ce fossé de 67 points n'est pas une simple nuance d'appréciation. Cela signifie que la direction gère une réalité qu'elle ne peut pas voir.

Lorsque cette contradiction n'est pas mesurée, les budgets sont consacrés aux problèmes que la direction pense être résolus. Les vrais problèmes continuent de croître. L'écart ne persiste pas simplement. Il est financé.

Le contexte est la contrainte

Tout employé confronté à un flux de travail impliquant plusieurs applications se retrouve face au même dilemme : s'arrêter pour tout vérifier et perdre du temps, se fier à des résultats dont il n'est pas certain et risquer de commettre des erreurs, ou trouver des outils en dehors de la pile approuvée qui permettent réellement d'accomplir la tâche.

Aucune de ces options ne convient. Toutes ces actions se produisent à grande échelle, chaque jour.

Lorsque ce choix s'effectue sur des milliers de workflows simultanément, le coût n'est pas seulement une friction individuelle. C'est une défaillance structurelle cumulative qui est invisible pour les systèmes de mesure qui devraient la détecter, et financée par les budgets qui devraient la réparer.

La question n'est pas de savoir si cela est soluble. Les données montrent déjà à quoi ressemble la résolution.





ACTE 3

Comment les personnes, les systèmes et l'IA

**travaillent mieux
ensemble**

Le diagnostic est clair

Les causes profondes sont documentées. Mais les mêmes données qui cartographient le problème cartographient également le chemin pour le traverser. Les organisations qui ont déjà commencé à agir n'attendent pas que le reste de l'industrie rattrape son retard. Elles prennent de l'avance, avec des résultats mesurables à la clé.

L'écart d'exécution est réel. Il en va de même pour la façon de le franchir.

Une nouvelle définition de la réussite

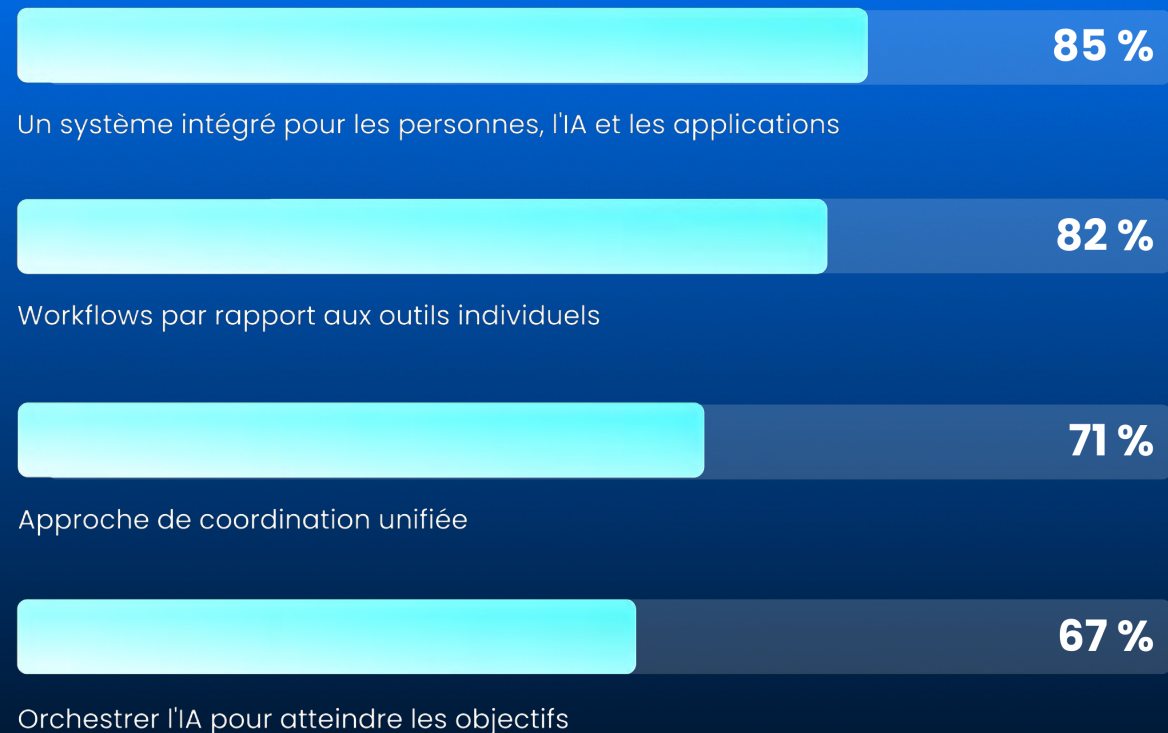
Pendant des années, la conversation sur la technologie d'entreprise a porté sur l'achat et le déploiement. En 2026, la donne a changé. 77 % des cadres disent que leur principal défi n'est pas l'achat de nouveaux outils mais la garantie que ceux qu'ils ont sont réellement adoptés et utilisés efficacement.

Ce n'est pas un petit ajustement. C'est une théorie de la réussite différente. Les organisations qui prennent de l'avance n'utilisent pas une IA plus avancée. Elles font en sorte que les outils qu'elles ont déjà fonctionnent pour les personnes qui les utilisent.

80 %

des cadres disent que les plus grands gagnants ne seront pas les premiers à déployer de nouvelles solutions. Ce seront ceux qui feront en sorte que ce qu'ils ont déjà fonctionne de manière fiable, en harmonisant les systèmes, les personnes et l'IA.

Top des besoins exprimés par les dirigeants



Graphique 18 : Top des besoins exprimés par les dirigeants, L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe

IA : les priorités du terrain

59 %



des employés affirment qu'une intégration transparente entre l'IA et leurs outils est essentielle

56 %



des employés affirment que les meilleurs outils d'IA fonctionnent de manière invisible, sans ajouter d'étapes ou d'interruptions

Graphique 19 : IA : les priorités du terrain, L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe

La direction est la même sous tous les angles

Les dirigeants ont exprimé clairement les besoins de leurs organisations. Les employés, eux aussi, ont tranché : 59 % d'entre eux disent que l'intégration transparente entre l'IA et leurs outils est essentielle pour bien faire leur travail. De plus, 56 % disent que les meilleurs outils d'IA sont ceux qui fonctionnent de manière invisible, sans ajouter d'étapes ni d'interruptions. Il ne s'agit pas d'un manque de capacités, mais d'un impératif de conception.

70 %

des entreprises se consolideront vers les plateformes d'orchestration d'ici 2030, contre 5 % aujourd'hui.

Target : Gartner, Magic Quadrant for Business Orchestration, 2025

La direction, les employés et les analyses indépendantes pointent tous vers une même conclusion : des systèmes interconnectés, une IA qui fonctionne à l'intérieur du travail plutôt qu'en périphérie et un soutien qui apparaît au moment précis du besoin. Les organisations qui le font déjà voient la différence.

Analyse des déficits d'accompagnement

38 %



se sentent bien formés sur tous les logiciels et les outils d'IA qu'ils utilisent

40 %



disent que l'employeur fournit un soutien solide pour les nouveaux outils

46 %



reçoivent des conseils sur le moment, tout en effectuant leur travail

Les solutions préconisées par les employés

Formation avant qu'ils ne soient censés utiliser l'outil

34 %

Facilité d'utilisation et intégration naturelle au flux de travail

31 %

Graphique 20 : Analyse des déficits d'accompagnement, L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe

Que se passe-t-il lorsque l'écart se comble

Besoin identifié, réponse absente : le paradoxe de l'employé.

Seuls 38 % des collaborateurs se sentent bien formés sur le logiciel et les outils d'IA qu'ils sont censés utiliser. Seuls 46 % reçoivent des conseils alors qu'ils font leur travail. Et seulement 40 % disent que leur employeur fournit un soutien solide lors de l'introduction de nouveaux outils.

La solution n'est pas compliquée. 34 % des personnes interrogées indiquent que le fait de suivre une formation avant de devoir utiliser un outil est le facteur le plus déterminant pour la rapidité avec laquelle elles parviennent à se familiariser avec celui-ci. 31 % estiment que la facilité d'utilisation et l'adéquation avec leur flux de travail naturel sont tout aussi importantes. Lorsque les organisations remplissent réellement ces conditions, les résultats sont difficiles à ignorer.

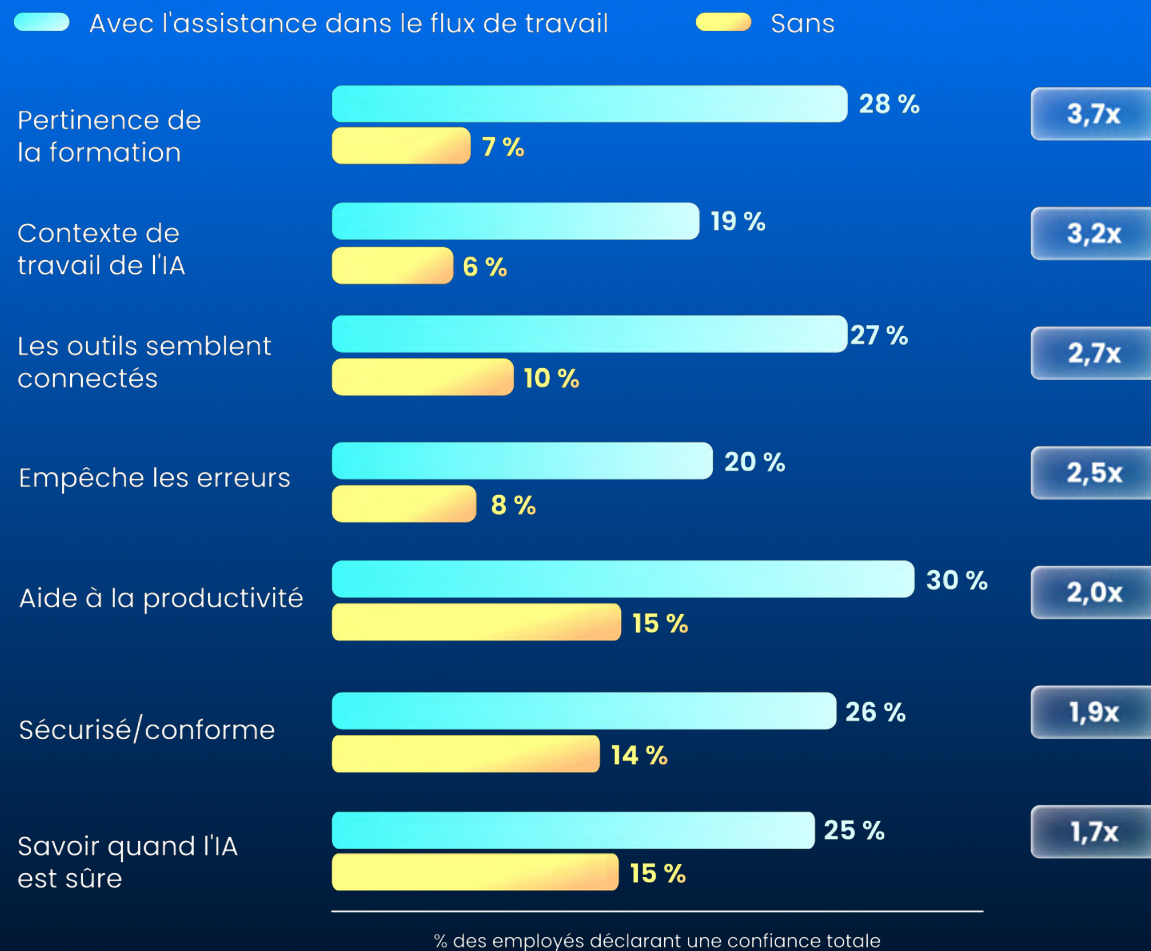
Pourquoi la formation traditionnelle ne peut pas suivre

La formation permet d'apprendre les fonctionnalités. Elle ne peut pas être présente lorsque quelqu'un est en plein travail, qu'il ne sait pas quelle étape suivre ou qu'il se demande si le résultat fourni par l'IA est correct. C'est à ce moment que la confiance est acquise ou perdue. Et la formation, à ce moment là, n'est pas là.

Les employés qui reçoivent un support contextuel dans le flux – des conseils qui apparaissent au moment exact où ils en ont besoin – sont 1,9 à 3,7 fois plus susceptibles de déclarer une confiance complète dans chaque dimension mesurée, par rapport à ceux qui n'en ont pas. 79 % disent que cela les aide à terminer leur travail plus facilement.

Mêmes outils. Support différent. Résultat complètement différent.

Impact de l'assistance sur la confiance des collaborateurs



Graphique 21 : Impact de l'assistance sur la confiance des collaborateurs, L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe

Pensez à ce que cela signifie dans la pratique

L'employé qui se serait arrêté pour vérifier une réponse de l'IA ne s'arrête pas, car la vérification est déjà là. Celui qui hésitait sur la marche à suivre continue d'avancer, car les conseils se trouvent dans l'étape. Celui qui évitait un outil par manque de confiance l'utilise désormais sans crainte. L'hésitation n'est pas éliminée par la formation. Elle n'a simplement aucun fondement.

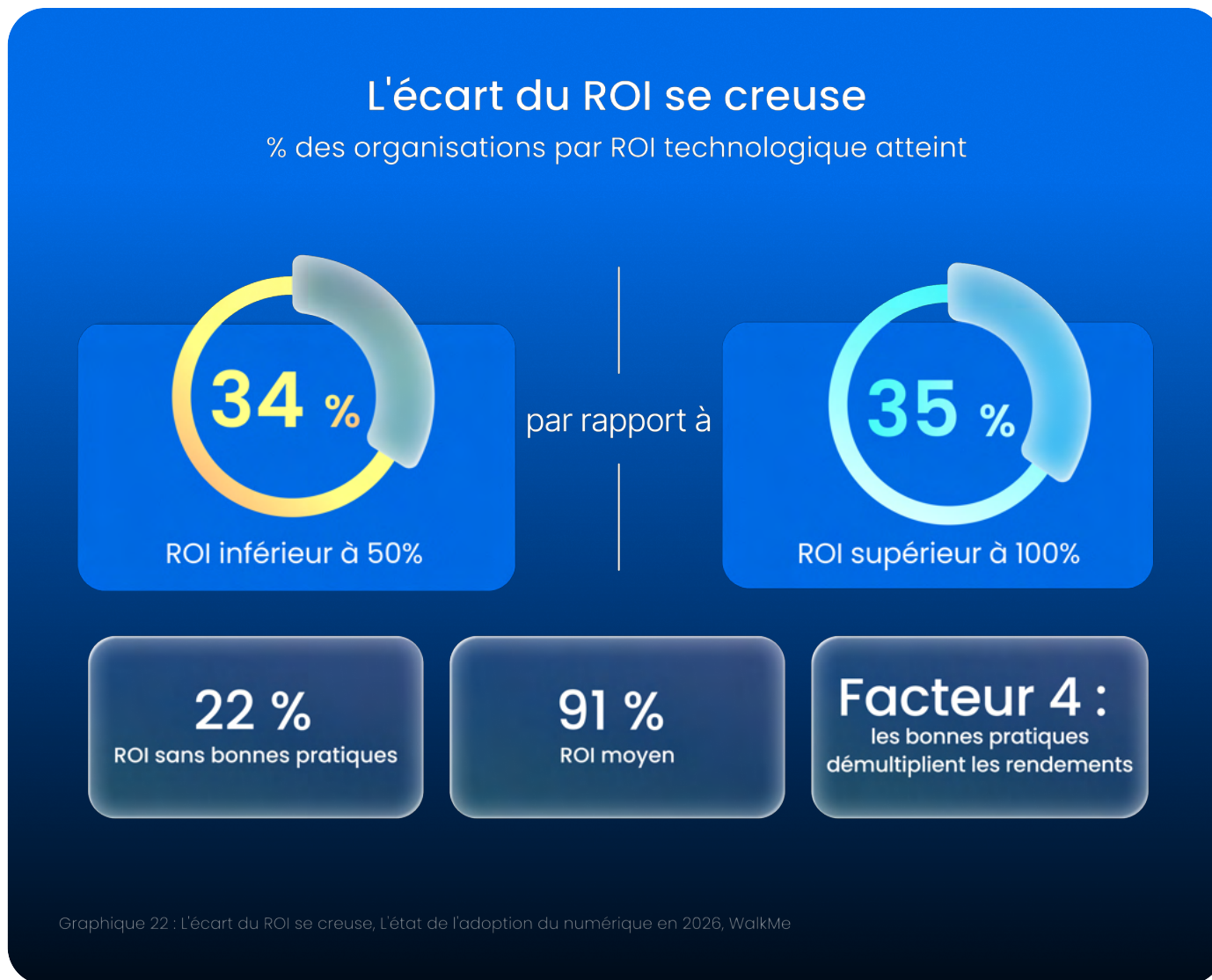
La confiance s'installe. Non pas parce que quelqu'un a dit aux employés de faire confiance à l'IA, mais parce que l'expérience ne cesse de faire ses preuves.

Lorsque les conseils sont présents dans le flux de travail, la formation semble pertinente et utile, loin des formations théoriques que l'on peine à se remémorer des semaines plus tard. La réponse de l'IA semble digne de confiance car les employés comprennent le contexte dans lequel elle fonctionne. Les outils semblent interconnectés, car les écarts se combinent. Le travail s'effectue avec moins de tentatives, car la prochaine étape est claire.

L'employé qui se serait arrêté pour vérifier ne s'arrête pas. Celui qui aurait abandonné la tâche la termine. Quand les outils soutiennent l'humain, les tensions n'ont tout simplement nulle part où s'installer.



La fracture du ROI : un effet multiplicateur



Les organisations qui suivent les meilleures pratiques d'adoption numérique signalent un ROI moyen de 91 % sur l'investissement technologique. Mais ce chiffre masque une réalité bien plus contrastée.

C'est la répartition des résultats qui révèle la véritable histoire : 34 % des organisations obtiennent un ROI inférieur à 50 %, tandis que 35 % dépassent les 100 %. La classe moyenne de l'adoption numérique disparaît, laissant place à un fossé qui ne cesse de s'élargir.

Ce phénomène s'explique par une logique de rendements composés : les bonnes pratiques ne s'additionnent pas de manière linéaire, elles agissent comme des multiplicateurs. Chaque étape franchie démultiplie l'effet de la précédente.

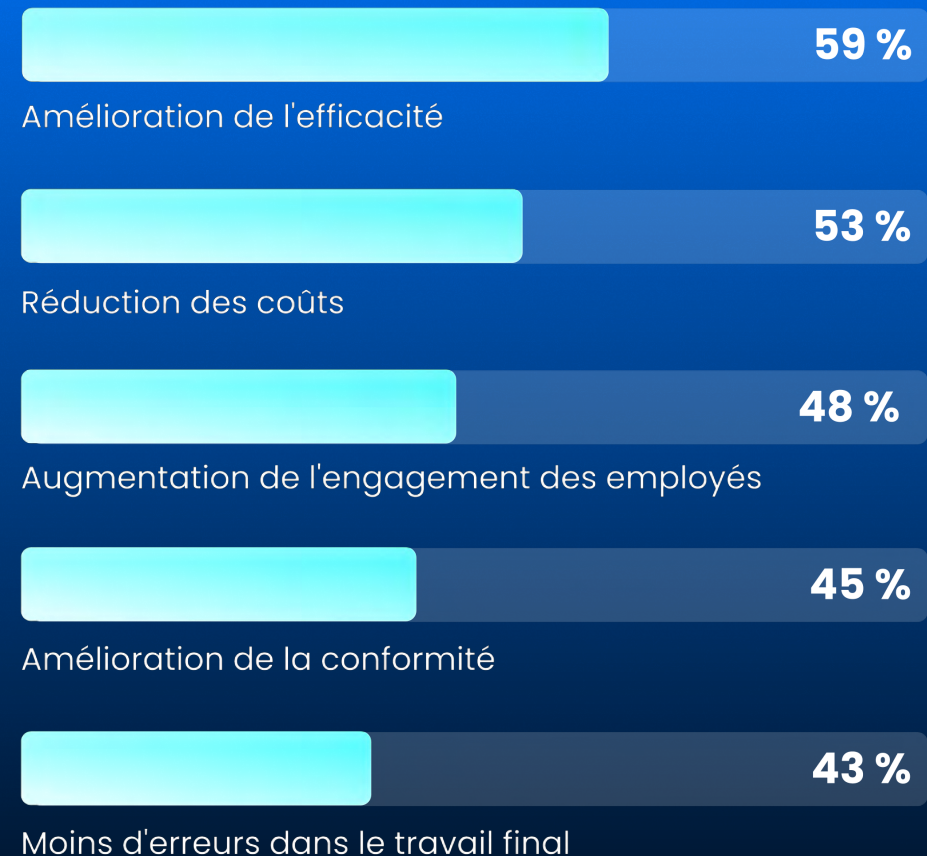
Plus les organisations attendent pour agir, plus cet écart devient difficile à combler.

Le référentiel des leaders : combler l'écart par l'action

Les entreprises qui comblent l'écart d'exécution n'attendent pas que le moment soit plus propice. Elles mènent désormais des programmes d'adoption coordonnés, et les résultats se concrétisent à tous les niveaux qui comptent, tant pour les dirigeants que pour les employés.

Comment ? Elles capturent la valeur que tous les autres laissent derrière eux.

L'impact de l'accompagnement utilisateur sur la performance globale



Graphique 23 : L'impact de l'accompagnement utilisateur sur la performance globale, L'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe

L'investissement est déjà lancé

Pour la première fois, l'argent suit les preuves.

Les dirigeants donnent la priorité à la rationalisation de la complexité informatique à 41 % et à l'augmentation de la confiance dans l'IA existante à 33 %. Lorsqu'on leur demande quelles sont les capacités clés pour leurs objectifs numériques à trois ans, la formation contextuelle en direct pour les employés arrive en tête avec 38 %, suivie par le besoin d'orchestration unifiée et de la gestion coordonnée des outils d'IA.

Ce ne sont pas des paris stratégiques arbitraires. Ce sont des réponses directes aux enjeux révélés par ce rapport.

Le signal est clair. Les 12 à 24 mois suivants prouveront si l'exécution répond à cet objectif.

Evolution des priorités de la direction : 2026 vs 2029

Principales priorités stratégiques pour 2026

41%

Réduire la complexité IT

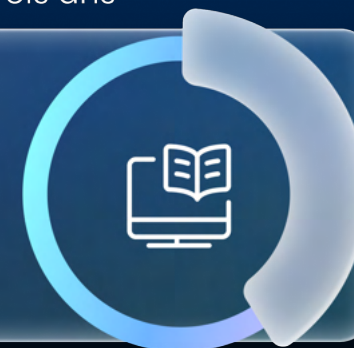
33%

Confiance & usage de l'IA

Priorité absolue pour les objectifs numériques de trois ans

38%

Formation contextuelle en direct



Graphique 24 : Evolution des priorités de la direction : 2026 vs 2029, l'état de l'adoption du numérique en 2026, WalkMe



La prochaine vague n'a pas encore commencé.

Les organisations qui agissent maintenant ne se contenteront pas de combler l'écart. Elles prendront la tête du peloton.

Environ un tiers de la main-d'œuvre de l'entreprise ne s'est pas du tout engagée avec les outils d'IA. Ces collaborateurs ne sont pas résistants ; ils n'ont simplement pas été atteints. À mesure que l'IA s'intègre dans les applications grand public, ce groupe sera confronté à des modifications pilotées par l'IA auxquelles il n'a pas été préparé. Les organisations qui les accompagnent dès aujourd'hui bénéficieront d'un avantage majeur par rapport à celles qui attendent.

84 %

des cadres prévoient déjà d'investir dans l'assistance intégrée au flux de travail et dans les capacités d'adoption numérique. Le modèle traditionnel « déploiement puis formation » est remplacé par une approche qui soutient et mesure le travail au moment même où il s'exécute.

**La fenêtre d'opportunité est ouverte.
Elle ne le restera pas longtemps.**

Le maillon qui change tout

Les organisations qui comblent l'écart d'exécution ne font rien de radical. Elles se contentent de connecter l'existant : un contexte qui accompagne la tâche, des conseils au moment du besoin et une visibilité sur l'endroit où le travail ralentit réellement. L'IA dont elles disposent déjà doit simplement comprendre où se situent les utilisateurs et quelle est l'étape suivante.

Les budgets sont là. L'IA est déployée. Les outils existent. La seule pièce manquante est la couche qui les connecte aux individus, à l'instant précis où le travail s'effectue.

Les organisations qui créent cette couche ne ne cherchent pas à rattrape les leaders. Ce sont les leaders.



À propos de WalkMe

WalkMe, une société SAP, est la couche stratégique de l'IA d'entreprise.

Les copilotes et les agents d'IA sont puissants, mais ils restent incomplets. Ils ne peuvent ni voir ce qui s'affiche sur l'écran d'un collaborateur, ni naviguer entre les applications, ni agir là où le travail s'effectue réellement. WalkMe a cette capacité.

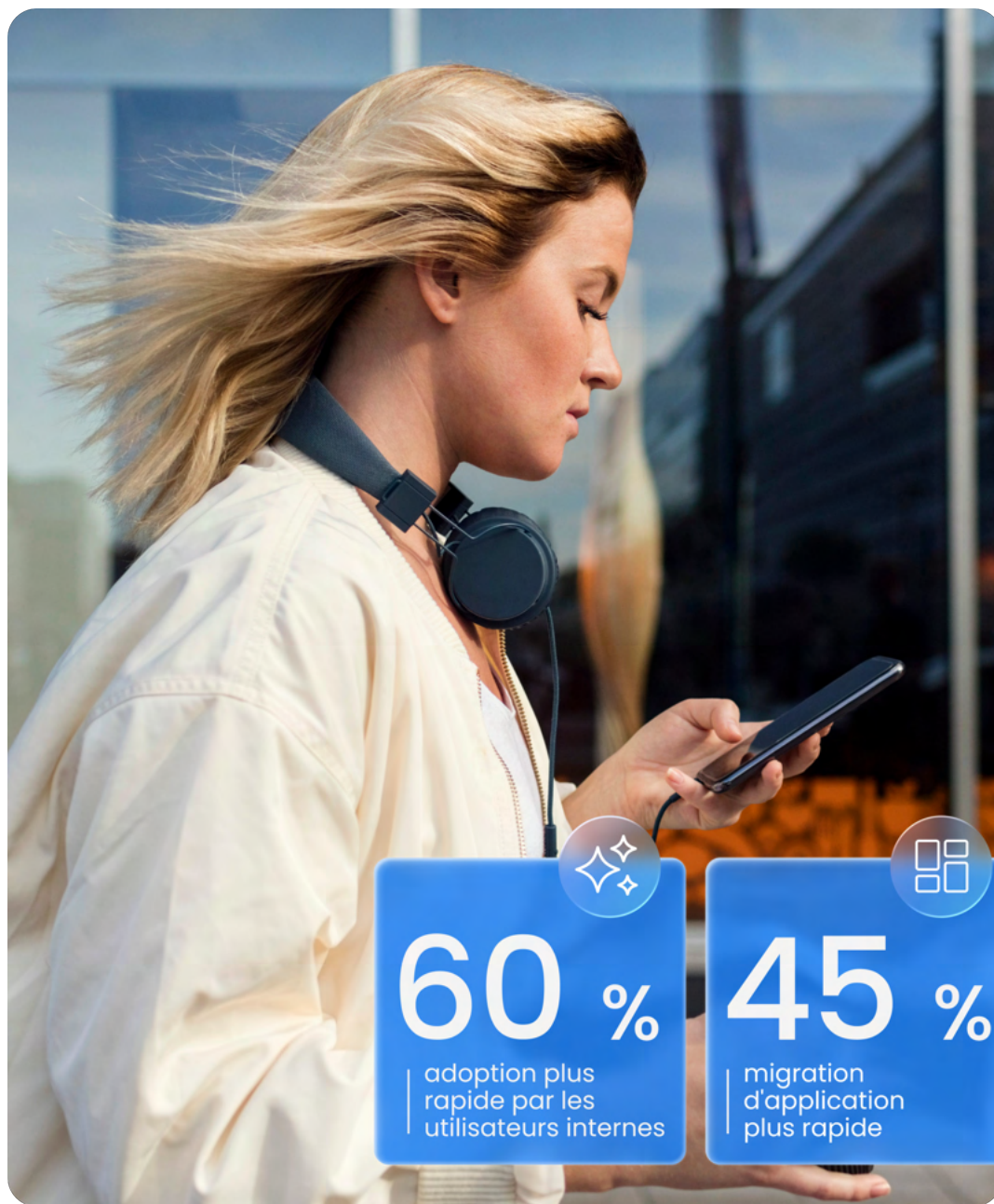
S'appuyant sur plus de dix ans d'expertise dans les déploiements à grande échelle, WalkMe apporte à l'IA le contexte en temps réel, la portée inter-applicative et l'exécution opérationnelle nécessaires pour générer des résultats concrets. WalkMe permet aux organisations de gagner en agilité, de prendre de meilleures décisions et de bâtir une force de travail capable d'apprendre en continu.

Reconnu par des leaders mondiaux, tels qu'IBM, Nestlé, ThermoFisher Scientific et le gouvernement fédéral américain, WalkMe transforme les investissements dans l'IA en véritables succès commerciaux.

Visitez www.walkme.com.

[Demander une démo](#)

Les grands groupes utilisent WalkMe.



Source : Valeur commerciale IDC de WalkMe

Annexe A :

Méthodologie de la recherche

Données démographiques du sondage

La recherche englobe deux sondages menés au premier trimestre de 2026 :

- 1 700 dirigeants d'entreprise seniors : cadres de direction, vice-présidents, directeurs et chefs de fonction responsables de la stratégie technologique d'entreprise, de la transformation numérique, de la gouvernance et des décisions d'investissement en IA
- 2 050 employés de bureau et hybrides : employés de tous les rôles, départements et secteurs d'activité dans les organisations avec 1 000 employés ou plus

Classification de l'entreprise

La taille de l'organisation est classée comme :

- Petite (1 000–4 999 employés) : 48 % des répondants
- Moyenne (5 000 à 9 999 employés) : 23 % des répondants
- Grande (plus de 10 000 employés) : 27 % des répondants

Analyse des données propriétaires

WalkMe a analysé les interactions réelles des utilisateurs dans des milliers d'applications d'entreprise pour compléter les résultats du sondage.

- Données de la plate-forme WalkMe tirées de plus de 60 organisations d'entreprise sur une période de 12 mois
- Un « outil » est défini comme toute application distincte à laquelle les employés ont accédé au cours de la période de mesure

Annexe B :

Procédures de collecte des données

Mise en œuvre du sondage

- Sondages en ligne effectués au premier trimestre de 2026
- Assistance multilingue dans les 14 pays

- Répondants sélectionnés pour confirmer l'emploi dans les organisations avec 1 000 employés ou plus

Annexe C :

Secteur d'activité et distribution géographique

Répondants au sondage par secteur

- Services financiers : 14 %
- Fabrication et Industrie : 14 %
- Informatique / Technologie / Logiciel : 13 %
- Vente au détail / Vente en gros : 13 %
- Soins de santé et sciences de la vie : 11 %
- Secteur public : 9 %
- Environnement bâti (AEC) : 6 %
- Éducation : 5 %
- Logistique / Distribution : 4 %
- Hôtellerie et tourisme : 2 %
- Service d'utilités générales : 2 %
- Assurance : 2 %
- Marketing / Communications : 1 %
- Juridique : 1 %
- Autre : 3 %

Distribution géographique

- Amérique du Nord : 37 %
- APAC : 13 %
- Japon : 12 %
- France : 9 %
- Royaume-Uni et Irlande : 9 %
- DACH (Allemagne, Autriche, Suisse) : 9 %
- Benelux (Pays-Bas, Belgique, Luxembourg) : 5 %
- Pays nordiques (Suède, Norvège) : 5 %

Annexe D :

Définitions

Termes techniques

Écart d'exécution

La distance entre le déploiement de la technologie et la réalisation de la valeur mesurable. Se produit lorsque les outils sont en place, mais l'adoption n'est pas suffisante, ce qui entraîne la sous-performance des dépenses de transformation numérique par rapport à l'investissement.

IA fantôme

Utilisation d'outils d'IA non approuvés ou d'outils approuvés avec des données non autorisées. Traité dans ce rapport comme un résultat structurel de l'échec de l'adoption, et non comme un problème de conformité ou de comportement.

Latence de la décision

Perte de productivité due aux employés qui font une pause au milieu de la tâche pour vérifier si une sortie d'IA est exacte, conforme ou utilisable en toute sécurité. Se produit lorsque l'IA ne peut pas prendre en charge le contexte complet du travail : les règles, les exigences de sécurité et l'état du workflow.

Fragmentation

L'état dans lequel la technologie d'entreprise fonctionne comme un ensemble de plateformes isolées plutôt que comme un système intégré. Les employés basculent entre une moyenne de 2,88 applications par tâche, comblant manuellement les lacunes que les outils eux-mêmes ne peuvent pas combler.

Guidage dans le flux

Support contextuel fourni dans l'application et le workflow au moment du besoin, distinct de la formation dispensée avant ou après l'utilisation de l'outil.

Couche d'orchestration

Infrastructure qui connecte les personnes, l'IA et les applications d'entreprise afin que le contexte accompagne la tâche dans les systèmes. Distinct des fonctionnalités d'IA d'un outil unique.

Plateforme d'adoption numérique (DAP)

Une couche logicielle déployée dans les applications d'entreprise qui fournit un guidage dans le flux, automatise les workflows et fournit des analyses comportementales sur l'utilisation de l'outil. WalkMe est la plate-forme qui sous-tend les données propriétaires de ce rapport.

Définitions des mesures

Écart de visibilité

Écart en pourcentage entre le nombre d'applications déclarées par les cadres et le nombre observé par la plate-forme sur une période de 12 mois. Le chiffre de 1 789 % reflète l'écart entre les moyennes déclarées par les cadres (35 au total, 21 alimentées par l'IA) et les moyennes observées par la plate-forme (661 au total, 80 alimentées par l'IA) dans plus de 60 grandes entreprises.

Coût total de l'inefficacité numérique

Estimation annuelle basée sur trois composants autodéclarés par des organisations de plus de 5 000 employés : temps perdu par les employés à cause de la friction, dépenses de compensation pour la technologie sous-utilisée et investissement dans des projets à faible adoption qui n'ont pas réussi à générer un ROI. Les chiffres sont des estimations directionnelles à partir de points médians de la bande de sondage, et non des moyennes précises.

Jours de travail perdus à cause de la friction

Heures hebdomadaires perdues à cause de la friction converties en jours de travail annuels sur la base d'une semaine de travail standard de 40 heures. Ce chiffre de 51 jours ouvrés correspond à 7,9 heures par semaine sur une base annuelle.

Écart de perception (écart de points)

Les écarts de perception sont exprimés en points de pourcentage, calculés en soustrayant le pourcentage d'accord des employés du pourcentage de confiance de la direction pour la même dimension. Par exemple, si 88 % des cadres estiment que les employés disposent d'outils adéquats et que 21 % des employés sont d'accord, l'écart de perception est de 67 points de pourcentage.

Note sur la méthodologie de l'écart de perception

La comparaison à sept dimensions dans ce rapport compare la confiance de la direction à l'adhésion des employés. Toutes les dimensions partagent la même convention directionnelle, à l'exception de la continuité du flux de travail, où le chiffre de la direction mesure la confiance dans la continuité et le chiffre des employés mesure le désaccord face aux perturbations. Ceux-ci sont renversés de manière directionnelle et ne doivent pas être comparés arithmétiquement avec d'autres chiffres d'écart dans le même graphique.

Annexe E :

Références

Gartner, « Radar d'impact des technologies émergentes : IA générative », communiqué de presse, 2 juillet 2025.

WalkMe. (2026). État de l'adoption du numérique en 2026. Rapport de recherche interne.

WalkMe. (2025). État de l'adoption du numérique en 2025. Rapport de recherche interne.

WalkMe. (2024). État de l'adoption du numérique en 2024. Rapport de recherche interne.