

LIVRE BLANC

Human-ready is AI-ready

Un cadre de mesure de la maturité IA selon trois dimensions : l'usage, l'engagement et la performance. Et ce qui devient visible dès que vous les croisez.

POUR LA DIRECTION & LES RH · 2026

SOMMAIRE

1. Problématique : des investissements sans adoption
2. Quatre briques, une image complète
3. De la moyenne au segment
4. Le troisième axe : l'usage comme indicateur avancé
5. Du symptôme à la cause
6. Approche et méthodologie
7. Conclusion

SYNTHÈSE POUR LA DIRECTION

Le goulet d'étranglement est visible, donc solvable

Les investissements en IA échouent rarement sur la technologie. Ils échouent sur des collaborateurs qui ne suivent pas, et sur des organisations qui ne le mesurent pas. Ce livre blanc explique pourquoi la maturité IA comporte trois dimensions, comment elles se rapportent les unes aux autres, et quelle segmentation en découle.

Trois constats sont à la base. Premièrement : l'anxiété liée à l'IA n'est pas une peur générale de la technologie mais une réponse psychologique à un changement rapide, et elle est mesurable. Deuxièmement : mesurer la maturité au niveau des systèmes ne dit rien des personnes qui doivent utiliser les outils. Troisièmement : les moyennes masquent précisément les segments sur lesquels une organisation devrait agir.

La proposition est une mesure selon trois axes (usage, engagement et performance), ventilée par équipe et par profil. Le croisement de l'engagement et de la performance produit neuf segments. L'ajout de l'usage comme troisième axe y fait apparaître huit profils qui se confondent dans le plan, dont le signal de départ le plus précoce qu'une organisation puisse mesurer.

Pour la direction et les RH, cela se traduit par trois décisions : où investir, quels groupes prioriser, et quelles causes élucider en premier. La mesure montre les résultats finaux, mais pas ce qui les soutient, et donc pas non plus comment les influencer. C'est pourquoi nous allons plus loin : nous cartographions les causes sous-jacentes par segment et déterminons avec le client dans quel segment investir.

La performance bouge en trimestres, l'engagement en mois, l'usage en semaines. Une seule mesure par an ? Vous manquez tout simplement le moment lui-même.

01 · PROBLÉMATIQUE

Des investissements sans adoption

Les organisations disposent des instruments. Les licences sont achetées, les pilotes tournent, les cadres de gouvernance sont écrits ou inscrits à la feuille de route. Le rendement, lui, se fait attendre. La cause se situe rarement dans la technologie, mais dans l'écart entre ce qu'une organisation déploie et ce que ses collaborateurs en font.

Cet écart est documenté. L'AI Readiness Index de Cisco classe 13 % des organisations étudiées comme pleinement prêtes pour l'IA, une proportion restée stable trois années de suite auprès de plus de 8 000 répondants sur trente marchés ([Cisco, 2025](#)). L'Enterprise AI Maturity Index mesure sur une autre échelle : en 2025, moins de 1 % des répondants dépassaient un score de 50 sur 100, avec une moyenne passée de 44 à 35 ; en 2026, cette moyenne est remontée à 51 ([ServiceNow, 2025](#)).

Du côté de la gouvernance, le constat est celui d'un contrôle limité. Dans une enquête auprès de 900 CEO, 96 % estiment que des collaborateurs utilisent l'IA générative sans autorisation, et 79 % s'inquiètent d'une exposition juridique liée aux agents IA ([Dataiku/Harris Poll, 2026](#)). La gouvernance est en retard sur l'usage. C'est moins un problème de contrôle qu'un problème d'information : on travaille massivement avec l'IA, simplement pas là où quelqu'un regarde.

Du côté des collaborateurs, la pression a augmenté. Le Humans at Work Barometer, auprès de plus de 6 000 travailleurs dans dix pays, relève que 51 % ressentent davantage de pression qu'un an plus tôt et que 48 % terminent la plupart de leurs journées mentalement épuisés ([Workhuman, 2026](#)). L'IA n'en est pas la seule cause, mais elle est le changement qui vient s'y ajouter.

La conséquence est mesurable dans les projets abandonnés. En 2025, 42 % des entreprises ont abandonné la majorité de leurs initiatives IA, contre 17 % un an plus tôt ([S&P Global, 2025](#)). Gartner s'attend à ce que plus de 40 % des projets d'IA agentique soient annulés d'ici fin 2027, en

raison de coûts croissants, d'une valeur métier peu claire ou de contrôles des risques insuffisants (Gartner, 2025).

02 · CADRE DE MESURE

Quatre briques, une image complète

Dans la pratique, la maturité IA est mesurée comme une propriété technique de l'organisation. C'est une moitié de la question, et pas celle où les choses dérapent le plus souvent. Un cadre complet comporte deux moitiés : le collaborateur est-il prêt, et l'organisation peut-elle porter le changement. La première moitié se décompose en trois axes, la seconde en sept dimensions. Ensemble, quatre parties, chacune avec exactement une source principale.

Partie 1 · Le collaborateur

1a. Usage

Ce que quelqu'un fait effectivement avec l'IA : quels outils, à quelle intensité, à quel coût. Cet axe est objectif et se trouve généralement déjà dans la télémétrie et les métadonnées existantes, sans devoir interroger qui que ce soit. Il réagit en semaines et constitue donc le seul axe qui devance les deux autres.

1b. Engagement

Le rapport de la personne au travail et au changement : compréhension du pourquoi, confiance, autonomie perçue, disposition à s'investir. Mesurer l'engagement seul ne suffit plus dans un environnement piloté par l'IA (WTFW, 2026), mais sans cet axe, il manque toute explication de ce que montrent les données d'usage. Il réagit en mois et doit être activement recueilli.

1c. Performance

Ce que la personne produit effectivement. Cet axe est presque toujours absent des mesures de maturité IA, alors qu'il détermine si l'usage et l'implication se traduisent en résultats. Il réagit en trimestres et provient du cycle d'évaluation et de résultats déjà en place dans l'organisation.

Partie 2 · L'employeur

Qualité des données, infrastructure, gouvernance, politique et cas d'usage retenus : ensemble, sept dimensions qui déterminent si l'organisation peut porter l'IA. Cette moitié n'est pas le goulet d'étranglement, mais elle en est la condition préalable : là où la gouvernance fait défaut, l'usage devient invisible plutôt qu'absent. Elle s'établit à partir d'entretiens et d'analyses documentaires, complétés par les données système que l'organisation tient déjà à jour.

Pourquoi les quatre parties ne sont pas parallèles

C'est le postulat analytique de ce cadre. Celui qui utilise le plus l'IA n'est pas nécessairement le plus performant ; celui qui est le plus engagé non plus. Une mesure sur un seul axe produit donc systématiquement de mauvaises conclusions. La perception seule étiquette comme désengagés des collaborateurs critiques mais productifs. Les données d'usage seules n'expliquent pas pourquoi quelqu'un stagne. La performance seule ne dit rien de la durabilité de ce résultat. Et un score organisationnel élevé ne dit rien de la dispersion en dessous.

L'anxiété liée à l'IA est le facteur qui relie les axes. Ce n'est pas une peur générale de la technologie mais une réponse psychologique complexe à un changement rapide et systémique ([HRD America, 2026](#)). Une enquête auprès de plus de 1 500 travailleurs à temps plein dans cinq pays, début 2026, a relevé que 24 % rapportaient une dégradation de leur santé mentale due à la surcharge informationnelle et 23 % un sentiment réduit de contrôle sur leur propre avenir ([Spring Health, 2026](#)).

03 · SEGMENTATION

De la moyenne au segment

Un score de maturité est une moyenne, et une moyenne décrit une réalité que personne dans l'organisation ne vit ainsi. Un score de 68 sur 100, fort en talents et faible en gouvernance, est une information de pilotage utile au niveau de la direction et, en même temps, inadaptée comme base d'intervention.

La première couche de segmentation est organisationnelle. Sous une moyenne de 68, l'IT peut se situer à 95 et la finance à 55. Cet écart détermine où une intervention produit un effet et où elle est du gaspillage. Les équipes sont toutefois rarement homogènes, si bien que cette couche continue elle aussi de produire des moyennes.

La deuxième couche est individuelle et croise les dimensions entre elles. La matrice ci-dessous place l'engagement face à la performance et produit neuf segments, chacun avec sa propre logique d'intervention.

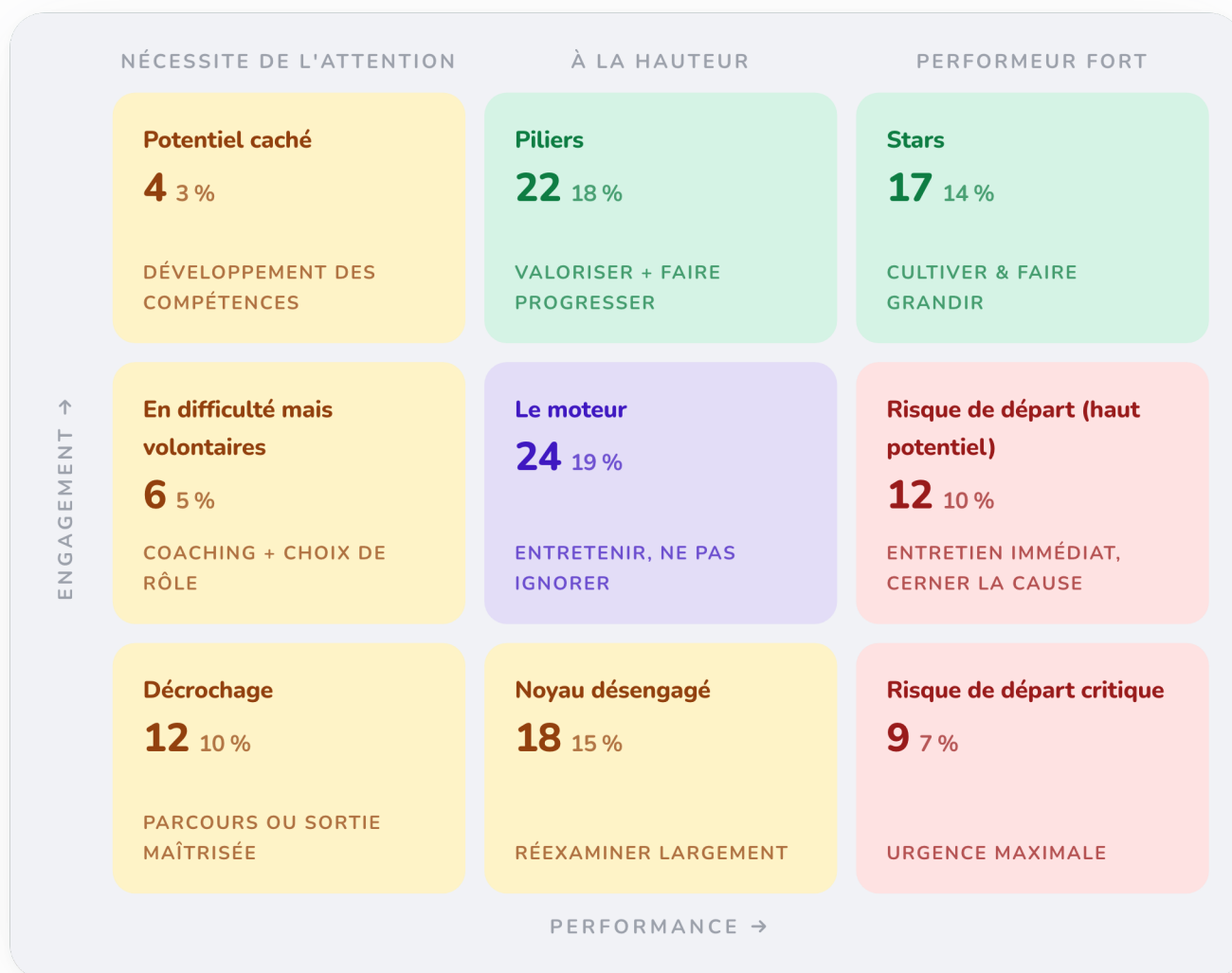


Figure 1. Segmentation sur l'engagement et la performance, avec effectifs et part par segment (n = 124 ; pourcentages arrondis).

Le groupe le plus important se situe au milieu. Le moteur, 24 collaborateurs soit 19 %, obtient des scores moyens sur les deux axes et forme la couche porteuse de l'organisation. Ce groupe demande de l'entretien, pas une intervention, et il est systématiquement laissé de côté dans les trajets d'adoption au profit des extrêmes.

À droite de la matrice se trouve le risque de rétention. Risque de départ (haut potentiel) (12 collaborateurs) et Risque de départ critique (9) performant au plus haut niveau tandis que leur engagement s'effrite. Ce n'est pas un risque de turnover ordinaire : la perte touche directement la capacité productive, et le coût de remplacement d'un top performeur dépasse largement celui d'un entretien mené à temps.

En haut à gauche se trouve le profil inverse. Potentiel caché (4 collaborateurs) est fortement engagé mais pas encore performant ; En difficulté mais volontaires (6) veut avancer mais bloque. C'est ici que la marge est la plus grande, et l'instrument est le développement des compétences et le coaching, pas la motivation.

04 · LE TROISIÈME AXE

L'usage comme indicateur avancé

La matrice de la figure 1 montre deux des trois dimensions. Si l'usage est ajouté comme troisième axe, la matrice reste la même mais gagne en profondeur : les mêmes neuf segments existent en trois couches, de l'usage faible à l'usage élevé de l'IA. Un collaborateur ne se trouve plus dans une case mais sur une coordonnée.

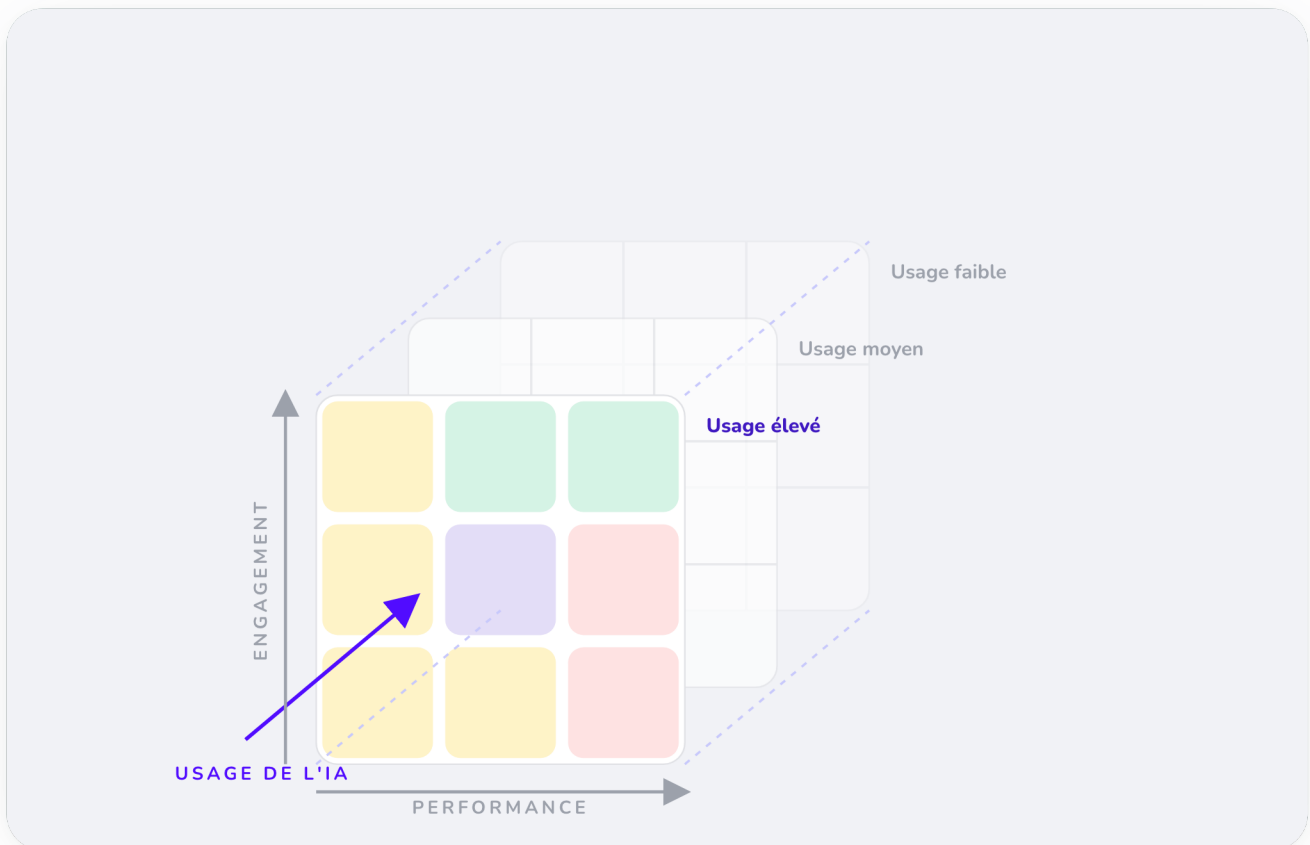


Figure 2. La matrice engagement x performance x usage. Chaque segment se dédouble, et des profils qui se confondent dans le plan apparaissent.

Pourquoi cet axe rapporte le plus

Les trois axes racontent la même histoire à des moments différents, et c'est la raison de fond d'ajouter le troisième. La performance enregistre ce qui s'est déjà produit et bouge en trimestres. L'engagement enregistre le rapport actuel au travail et bouge en mois, avec une fréquence de mesure liée aux moments d'enquête. L'usage est un comportement, mesurable en continu à partir de la télémétrie existante, et il change en semaines. C'est le seul axe du cadre qui devance les deux autres, et donc le seul qui rende possible une intervention avant que la perte ne survienne.

AXE	CE QU'IL ENREGISTRE	VITESSE DE RÉACTION	RÔLE DANS LE CADRE
Performance	Résultat réalisé	Trimestres	Retardé. Confirme après coup.
Engagement	Perception et disposition	Mois	Concomitant. Explique le pourquoi.
Usage	Comportement effectif	Semaines	Avancé. Signale tôt.

Huit profils qui n'apparaissent qu'avec le troisième axe

Chacun des profils ci-dessous est caché dans la figure 1 à l'intérieur d'une case existante, aux côtés de personnes qui appellent une approche opposée. L'axe de l'usage les sépare. Toutes les combinaisons des trois axes ne sont pas également significantes : les huit ci-dessous sont les profils qui se dessinent le plus nettement dans la pratique et qui sont les plus déterminants pour une intervention.

Multiplicateur

Performance élevée

Engagement élevé

Usage élevé

Élevé sur les trois axes. Ils ne performant pas seulement eux-mêmes : leur méthode de travail est inscrite dans le système et non dans leur tête, et elle est donc transférable au reste de l'organisation.

Intervention : faites de leur méthode le plan de déploiement. Le plus petit groupe, le plus grand levier.

Top performeur analogique

Performance élevée

Engagement élevé

Usage faible

Perfome excellemment sans IA. Pas un problème aujourd'hui, mais la preuve la plus claire que les cas d'usage proposés ne correspondent pas au travail qui compte le plus.

Intervention : ne pas imposer d'objectif d'usage. Demander pourquoi les outils ne résolvent rien pour eux, et réinjecter cette information dans la sélection des cas d'usage.

Décrocheur silencieux

Performance élevée

Engagement moyen

Usage en baisse

Les résultats sont encore au niveau et le score d'engagement n'est pas encore alarmant, mais l'usage recule depuis des semaines par rapport à sa propre ligne de base. Le signal fiable le plus précoce indiquant que quelqu'un prend mentalement congé.

Intervention : un entretien dans les deux semaines, sur ce qui a changé et non sur les chiffres.

Utilisateur de l'ombre

Usage élevé

Hors canal approuvé

L'usage auto-déclaré est élevé, l'usage mesuré dans l'environnement approuvé est faible. Cet écart est lui-même le signal. Dans une enquête auprès de 900 CEO, 96 % soupçonnent que cela se produit dans leur propre organisation ([Dataiku/Harris Poll, 2026](#)).

Intervention : proposer un canal praticable plutôt qu'une interdiction. Ce groupe est la preuve d'une demande, pas d'une mauvaise volonté.

Abeille affairée

Performance faible

Engagement moyen

Usage élevé

Beaucoup d'activité dans les outils, peu de résultats au bout. Un usage élevé n'est pas ici un signe d'adoption mais de priorités floues ou d'un paysage d'outils trop fragmenté.

Intervention : revoir la répartition du travail et la priorisation. Plus de formation ou plus d'outils aggrave ce profil.

Mauvaise chaise

Performance faible

Engagement élevé

Usage élevé

Fait tout ce qui est demandé, utilise tout ce qui est proposé, et n'avance pourtant pas. Quand l'implication et l'usage sont tous deux élevés, la cause tient rarement à la personne et le plus souvent au rôle.

Intervention : un entretien sur le rôle plutôt qu'un entretien de performance. Il y a souvent une meilleure place en interne.

Hors radar

Performance faible

Engagement faible

Usage faible

Aucun signal sur aucun axe. Dans la figure 1, ce groupe se confond avec Décrochage, mais la distinction est essentielle : ici, il n'y a pas de données, et donc pas de vue sur ce qui se joue.

Intervention : le contact personnel avant le processus. Lancer un parcours de performance sur la base de données absentes n'est pas tenable.

Le moteur

Performance moyenne

Engagement moyen

Usage moyen

Moyen sur les trois axes, et avec 19 % le groupe le plus important. La couche porteuse de l'organisation : pas d'exception, pas de signal d'alarme, mais bien le groupe que les trajets d'adoption laissent systématiquement de côté au profit des extrêmes.

Intervention : de l'entretien, pas une intervention. Ce groupe mérite autant d'attention que les extrêmes, à proportion de sa taille.

De la résolution au choix

Chaque dimension supplémentaire augmente la résolution, et avec elle le nombre de segments qu'une organisation ne peut pas tous servir. La question suivante devient donc stratégique plutôt qu'analytique. Les organisations choisissent généralement l'une de trois routes. Les trois sont défendables. Aucune des trois n'est réalisable sans segmentation.



Ambassadeurs

Investir dans les leaders, en attendant qu'ils entraînent les autres.



Groupe intermédiaire

Miser sur le grand groupe moyen, là où se trouve le plus gros volume.



Ceux qui risquent de décrocher

Commencer par le risque de rétention, pour éviter la perte de capacité productive.

OÙ DOIT PORTER L'EFFORT DE MESURE

Deux des trois axes sont en pratique déjà renseignés. L'usage provient de la télémétrie et des métadonnées déjà présentes, la performance du cycle d'évaluation et de résultats existant. Les deux sont objectifs, disponibles en continu et ne demandent la collaboration de personne. Ils constituent, autrement dit, la partie facile.

L'engagement et le vécu sont le seul axe qui doit être activement recueilli, et en même temps le seul qui donne du sens aux deux autres. Sans le vécu, un chiffre d'usage en baisse est un nombre sans direction : il montre que quelqu'un décroche, pas si c'est par manque de temps, par méfiance, à cause d'un cas d'usage mal choisi ou d'un travail qui a entre-temps changé. C'est là que se situe l'intervention, et donc là que doit se situer le centre de gravité de l'effort de mesure.

Touchez tout le monde, pas seulement ceux qui ont une boîte mail. Une mesure qui atteint 30 % de l'organisation, et surtout les fonctions de bureau, donne une image biaisée plus dangereuse que pas d'image du tout.

Mesurez court et fréquemment plutôt que long et une fois par an. Le vécu change plus vite qu'un cycle annuel ne peut le suivre.

Sondez le vécu, pas la satisfaction. La satisfaction mesure si quelqu'un ne se plaint pas. Le vécu mesure si quelqu'un croit encore qu'il compte, et c'est la variable qui bouge.

Lisez la direction, pas le niveau. Non pas comment l'organisation se situe, mais quelle équipe va dans la mauvaise direction depuis le printemps, et ce qui y a changé.

05 · ANALYSE DES CAUSES

Du symptôme à la cause

Un segment localise un problème ; il ne l'explique pas. Deux collaborateurs peuvent se retrouver dans la même case pour des raisons opposées, et cette cause ne se trouve pas dans les KPI eux-mêmes. L'usage, l'engagement et la performance disent ce qui bouge. Pour savoir pourquoi, ce mouvement doit être corrélé aux facteurs qui le sous-tendent.

Les modèles d'engagement classiques font exactement cela. Le modèle Job Demands-Resources corrèle les caractéristiques du poste (charge de travail, autonomie, soutien social, ressources) à des résultats comme l'implication au travail et le burn-out. La Self-Determination Theory corrèle le degré de satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation à la motivation et au bien-être. Aucun des deux ne mesure un score en soi ; tous deux expliquent un score en le reliant à ce qui le sous-tend.

L'approche **elli** prolonge cette logique dans le domaine de l'IA. L'usage, l'engagement et la performance sont les KPI ; à côté figure un ensemble de key drivers, caractéristiques et vécu du poste propres à l'adoption de l'IA : utilité perçue, autonomie sur l'outil, confiance dans la politique, charge de travail, soutien du management, sécurité psychologique pour expérimenter. En corrélant KPI et drivers, on voit quel driver explique le plus fortement un score dans un segment donné, de la même manière que JD-R et SDT le font pour les mesures d'engagement classiques.

C'est cette distinction qui détermine l'intervention. Un score d'usage faible fortement corrélé à la confiance dans la politique appelle de la communication. Ce même score, corrélé à l'autonomie perçue, appelle un autre type d'outil ou un autre rôle. Le KPI désigne l'endroit ; la corrélation avec les drivers désigne la cause.

Du côté de la communication, une revue systématique confirme le mécanisme : lorsque les collaborateurs comprennent pourquoi le changement a lieu et comment ils s'inscrivent dans l'avenir, le bien-être s'améliore et l'engagement augmente ([Frontiers in Psychology, 2026](#)). Une

communication claire et cohérente réduit l'espace dans lequel l'incertitude grandit — elle-même un driver pris en compte dans la corrélation.

Concrètement, cela signifie que la mesure des KPI est un point de départ et non un point d'arrivée. Les segments découlent de l'usage, de l'engagement et de la performance ; la cause découle de la corrélation avec les drivers, complétée par des réponses ouvertes, des entretiens et du contexte. Ce n'est qu'alors qu'une intervention est plus qu'un pari.

06 · APPROCHE

Méthodologie en quatre à six semaines

Le modèle elli, fondé sur le modèle ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), offre une mise en ordre utile des causes qui ressortent de la mesure. Qui ne sait pas pourquoi l'IA est introduite n'a pas un problème de formation mais un problème de communication. Qui veut mais ne peut pas n'a pas un problème de motivation mais un problème de compétences. Qui peut mais ne le fait pas se heurte à la charge de travail, à la priorisation ou à l'absence de renforcement.

Le cadre de mesure devient opérationnel via trois sources de données qui se contrôlent mutuellement, suivies d'une analyse, d'un rapport et d'un suivi.

- **Enquête.** Un questionnaire cartographie la maturité, l'adoption et la perception sur sept dimensions, ventilées par équipe. Les questions ouvertes livrent l'information sur les causes que les items fermés ne permettent pas de déduire.
- **Télémetrie.** Les données d'usage et de tokens proviennent de métadonnées déjà disponibles, exposées via OpenTelemetry. Elles montrent l'usage réel, la dépense par équipe et les anti-patterns, avec une estimation de coût par pattern.
- **Entretiens et analyse documentaire.** La politique, la gouvernance et le contexte sont établis à partir des documents existants et complétés par des entretiens à des positions clés. Cette source corrige l'enquête là où la perception et le cadre formel divergent.
- **Analyse et scoring.** Chaque dimension reçoit un score de 0 à 100, pondéré selon la priorité, accompagné d'un profil dimensionnel montrant les points forts et faibles. Cinq niveaux de maturité traduisent le score composite en une position lisible : attentiste, exploratoire, en adoption, en montée en charge ou ancré.
- **Durée.** Semaine 1 scan de l'existant, semaines 2 et 3 enquête, semaine 4 analyse, semaines 5 et 6 une restitution prête pour la direction avec des recommandations par thème, chacune avec un responsable et un résultat visé.
- **Confidentialité et conformité.** Le reporting se fait exclusivement de manière agrégée, avec un minimum de cinq répondants par groupe, conforme au RGPD et à l'AI Act. Ce choix n'est pas seulement juridique : une mesure qui mine la confiance aggrave précisément le problème qu'elle veut résoudre.
- **Suivi.** La maturité n'est pas un instantané. Des mesures pulse et d'impact à intervalles fixes rendent visible si une intervention met effectivement le segment visé en mouvement, ou si elle ne fait que relever la moyenne.

07 · CONCLUSION

La préparation commence par la visibilité

L'obstacle à l'adoption de l'IA est rarement technique. Il réside dans l'écart entre ce qu'une organisation déploie et ce que ses collaborateurs peuvent, veulent et sont autorisés à en faire, et c'est précisément cet écart qui reste hors champ dans la plupart des mesures de maturité.

Trois dimensions ensemble livrent les segments sur lesquels il est possible de piloter. La segmentation met au jour les risques de rétention et les marges de progression qu'une moyenne dissimule. Le troisième axe, l'usage, détermine ensuite combien de temps il reste pour y remédier. Et l'analyse des causes détermine si une intervention doit porter sur la communication, la compétence ou le renforcement.

Pour la plupart des organisations, l'IA n'est pas le plus grand risque. Ne pas y être préparé, si. Et la préparation ne commence pas par la technologie, mais par la visibilité sur la situation réelle des personnes.

elli réunit les trois axes dans un seul parcours, de la mesure aux segments jusqu'à l'intervention.

Bibliographie

Cisco (2025). AI Readiness Index 2025.

Dataiku & The Harris Poll (2026). Global AI Confessions Report: CEO Edition.

Frontiers in Psychology (2026). Dimensions of artificial intelligence anxiety among employees in the age of innovation: a systematic review.

Gartner (2025). Gartner Predicts Over 40% of Agentic AI Projects Will Be Canceled by End of 2027.

HRD America (2026). How can employers address AI anxiety in the workplace?

S&P Global Market Intelligence (2025). Voice of the Enterprise : initiatives IA. *Chiffre rapporté via une analyse secondaire ; le rapport primaire n'est pas accessible au public.*

ServiceNow & Oxford Economics (2025). Enterprise AI Maturity Index 2025.

Spring Health (2026). The Hidden Cost of AI Anxiety.

Workhuman (2026). Humans at Work Barometer.

WTW (2026). Fear of Becoming Obsolete.

Curieux de savoir où en est votre organisation ?

Louis Behaeghe · louis@elli.be · www.elli.be