Guide pour une intégration réussie de l'IA au sein des organisations



Faustin Kagorora
Diane-Gabrielle Tremblay
Valéry Psyché
Jocelyne Kiss

Octobre 2026

obvia

Autrices et auteur

Faustin Kagorora
Stagiaire postdoctoral, Décanat de la recherche, Université TÉLUQ

Diane-Gabrielle Tremblay
Professeure titulaire, École des sciences de l'administration, Université TÉLUQ et titulaire de la Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de la société du savoir

Valéry Psyché
Coresponsable de l'axe Éducation et capacitation à l'Obvia et professeure titulaire, département d'éducation, Université TÉLUQ

Jocelyne Kiss
Professeure agrégée, École de design, Université Laval

Remerciements

La recherche qui a donné lieu à ce guide a bénéficié d'un financement de l'Obvia. Nous remercions également les organisations qui y ont participé.

Produit avec le soutien financier du Fonds de recherche du Québec

Fonds de recherche Québec

ISBN : 978-2-925581-66-6
DOI : 10.61737/ZNRP7984

Pour citer ce document : Kagorora, F., Tremblay, D-G., Psyché, V. et Kiss, J. (2026). *Guide pour une intégration réussie de l'IA au sein des organisations.* Obvia. https://doi.org/10.61737/ZNRP7984

Table des matières

Introduction 4

1. Définir une stratégie claire en matière d'IA 5

2. Établir une gouvernance et une politique d'IA 6
   2.1 Comité de gouvernance de l'IA 7
   2.2 Politique interne en matière d'IA 8

3. Moderniser l'infrastructure numérique et de données 9

4. Former les employés et les parties prenantes 10

5. Favoriser une culture d'amélioration continue 12

Conclusion 13

Références 14

Introduction

Plusieurs organisations (publiques, privées et à but non lucratif) ont intégré des outils d'IA dans leurs activités ou sont en train de se familiariser avec ceux-ci. Cependant, de nombreuses études montrent que, malgré des attentes élevées et des investissements importants, la plupart d'entre elles n'ont pas encore constaté de gains mesurables en matière de productivité, de chiffre d'affaires ou de retour sur investissement (Challapally et al., 2025; Deloitte, 2026; Yotzov et al., 2026). Bien que le retard dans l'obtention d'un retour sur investissement mesurable puisse s'expliquer par le fait que les innovations technologiques majeures mettent généralement plus d'une décennie à produire un impact économique mesurable (Kalyani et al., 2024), l'incapacité à créer de la valeur peut également s'expliquer par l'absence de conditions organisationnelles favorables. En effet, Challapally et al. (2025) ont constaté que les rares organisations qui réussissent partagent une approche commune: elles adaptent leurs processus de travail, se concentrent sur des cas d'utilisation ciblés, mais à forte valeur ajoutée, et se développent grâce à un apprentissage continu. Comme cette transformation nécessite la mise en place de conditions spécifiques, notamment des mesures visant à atténuer les risques potentiels, il peut être difficile pour les organisations et leur personnel de savoir comment intégrer et utiliser les outils d'IA de manière efficace et responsable.

L'objectif de ce guide est de fournir aux organisations des stratégies pour intégrer avec succès les outils d'IA et de proposer de bonnes pratiques permettant d'utiliser ces outils de manière efficace et responsable. La version préliminaire du guide a été élaborée à partir d'une revue des lignes directrices, des cadres et des guides sur l'intégration de l'IA publiés par des organisations publiques, privées et à but non lucratif au Canada et à l'international, notamment dans les pays développés, ainsi que d'études scientifiques récentes sur le sujet. Le guide a ensuite été amélioré à la lumière des résultats de notre recherche, qui a analysé les données recueillies auprès de gestionnaires, de développeurs et de formateurs issus de quatre secteurs (économie sociale et action communautaire, finance, ressources humaines et technologies de l'information) au Québec.

Bien que les outils d'IA générative, tels que ChatGPT, Gemini, Copilot, Claude et Perplexity, soient les plus utilisés au sein des organisations ayant participé à notre étude, certaines d'entre elles recourent également à d'autres plateformes intégrant des fonctionnalités d'IA. Ces plateformes comprennent des systèmes d'apprentissage (e.g., 360Learning, Articulate 360, B12 d'Apprentx, Workday Learning), des systèmes de gestion des ressources humaines (e.g., Workday) et des agents conversationnels personnalisés à usage interne. Le guide prend donc en compte à la fois les outils d'IA générative autonomes (ou indépendants) et les autres plateformes dotées de capacités d'IA intégrées.

Compte tenu de l'évolution rapide des technologies d'IA et de leurs impacts potentiels, ce guide ne prétend pas couvrir tous les facteurs influençant la réussite de l'intégration de l'IA au sein des organisations. Son objectif est de servir d'outil pratique aux organisations qui souhaitent mettre en place un projet d'IA ou améliorer leurs pratiques existantes.

Les stratégies et les bonnes pratiques présentées dans ce guide sont regroupées en cinq catégories:

1. **Définir une stratégie claire en matière d'IA**
2. **Mettre en place un comité de gouvernance de l'IA et élaborer une politique en la matière**
3. **Moderniser l'infrastructure de données**
4. **Former les employés et les parties prenantes**
5. **Favoriser une culture d'amélioration continue**

Les hauts dirigeants jouent un rôle essentiel dans la mise en place de ces conditions. Tout en trouvant un équilibre entre les résultats ciblés à court terme et la transformation à long terme, les organisations qui créent de la valeur disposent, entre autres, d'une direction patiente, éclairée et stratégique, qui accorde une attention constante à la manière dont les personnes et l'IA travaillent ensemble (Clewley, 2026). Les dirigeants doivent donc non seulement être les principaux promoteurs de l'IA et les champions de la mise à niveau des compétences (Loh et al., 2024), mais aussi les moteurs actifs de l'alignement stratégique et de l'adoption de cette technologie. La suite de ce guide s'articule autour de ces cinq catégories.



1. Définir une stratégie claire en matière d'IA

Avant d'intégrer l'IA, les organisations doivent élaborer une stratégie claire, alignée sur leurs objectifs généraux, et définir des objectifs spécifiques qui serviront d'indicateurs de la réussite de cette stratégie. Cette dernière doit présenter des cas d'utilisation spécifiques de l'IA, les avantages escomptés et les risques, ainsi que les ressources nécessaires à sa mise en œuvre (Wade, 2024).

L'organisation doit identifier le problème qu'elle cherche à résoudre avec l'IA. Il peut s'agir, par exemple, d'augmenter la productivité, d'améliorer l'expérience client ou de réduire les coûts. On commence par le problème organisationnel, pas la technologie.

Préciser le problème à résoudre facilitera le choix des cas d'utilisation appropriés. Les organisations devraient donner la priorité aux initiatives d'IA qui apportent le plus de valeur aux clients, aux équipes internes et aux principales parties prenantes. À titre d'exemple, les applications de l'IA générative comprennent notamment:

- le déploiement d'un agent virtuel sur le site web d'une organisation pour répondre rapidement aux questions des clients;
- la mise en place d'un agent virtuel permettant aux employés de rechercher une information ciblée dans les documents internes de l'organisation ou de résumer du contenu pertinent;
- le soutien aux activités de programmation des développeurs;
- la rédaction d'un brouillon ou l'amélioration de la qualité d'un texte;
- la génération de nouvelles idées (remue-méninges);
- la création de supports visuels attrayants, tels que des images, des illustrations ou des vidéos.

Les organisations doivent également évaluer les risques avant l'adoption de ces systèmes et mettre en place des mesures pour les atténuer. Les systèmes d'IA peuvent, par exemple,

- générer des contenus inexacts ou incomplets;
- amplifier les biais présents dans leurs données d'entraînement;
- porter atteinte à la vie privée;
- amener les utilisateurs à accorder une confiance excessive aux résultats automatisés;
- favoriser la dépendance aux géants de la technologie numérique;
- éroder l'autonomie professionnelle des employés.

Par conséquent, le déploiement de l'IA devrait se limiter aux situations dans lesquelles ces risques peuvent être gérés efficacement.

L'un des facteurs clés de la réussite de l'intégration de l'IA réside dans la capacité des employés à l'utiliser. Le perfectionnement des compétences liées à l'IA doit donc être intégré aux plans stratégiques à long terme. Intégrer la formation à une stratégie implique de définir des parcours professionnels clairs et de récompenser les employés qui acquièrent de nouvelles compétences en matière d'IA (Loh et al., 2024).

Pour rester efficace, une stratégie en matière d'IA doit être dynamique et évoluer en fonction des priorités de l'organisation, des tendances du marché, du paysage des risques (den Hamer, 2025), ainsi que des capacités technologiques. L'alignement entre la stratégie en matière d'IA et la stratégie organisationnelle doit être bidirectionnel: si les objectifs de l'organisation façonnent la stratégie en matière d'IA, les nouvelles capacités de l'IA doivent, quant à elles, éclairer et redéfinir l'orientation de l'organisation (den Hamer, 2025).



2. Établir une gouvernance et une politique d'IA

La gouvernance de l'IA désigne l'ensemble des politiques, des processus et des structures qui encadrent le développement, le déploiement et l'utilisation de l'IA au sein d'une organisation (Lu et al., 2024; Wade, 2024). Une gouvernance efficace de l'IA garantit que les systèmes d'IA sont utilisés de manière responsable et éthique, dans le respect des lois et réglementations applicables (Wade, 2024).

La gouvernance de l'IA varie considérablement d'une région à l'autre, reflétant des priorités géopolitiques distinctes (Batool et al., 2025). Bien que plusieurs bonnes pratiques et recommandations contenues dans ce guide puissent s'appliquer à différentes régions, les lois et réglementations évoquées concernent les organisations situées au Canada, et plus particulièrement au Québec.

Au niveau fédéral, le cadre réglementaire se divise en règles strictes applicables aux institutions publiques et en lois générales relatives à la vie privée et aux droits de l'homme pour les entreprises. Si une institution fédérale utilise un système d'IA pour prendre des décisions administratives ayant une incidence sur un client, les ministères et agences du gouvernement fédéral doivent se conformer à la Directive sur la prise de décision (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2025). Cela implique notamment :

- de réaliser une évaluation obligatoire de l'impact algorithmique pour déterminer le niveau de risque;
- de garantir une participation humaine lorsque cela est nécessaire afin d'atténuer les biais et de permettre une intervention humaine;
- d'informer les clients des voies de recours dont ils disposent pour contester la décision administrative;
- de publier un avis public clair et de fournir des explications sur le fonctionnement de l'outil.

Il y a également un guide sur l'utilisation de l'IA générative qui recommande aux agences fédérales d'expérimenter des usages à faible risque avant d'envisager des usages plus risqués, et d'adapter systématiquement les bonnes pratiques et les mesures d'atténuation des risques à chaque utilisation spécifique (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2026).

Pour le secteur privé, les règles contraignantes relèvent du niveau provincial. Au Québec, si une organisation met en œuvre un système d'intelligence artificielle qui traite des renseignements personnels à des fins décisionnelles, la Loi 25 (Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels, 2021) impose des obligations strictes tant aux organismes publics qu'aux organisations privées. Celles-ci comprennent, à titre d'exemple :

- **La protection des renseignements personnels:** les organisations ont la responsabilité de protéger les renseignements personnels qu'elles détiennent. Les entreprises doivent notamment créer la fonction de responsable de la protection des renseignements personnels ainsi que définir et mettre en œuvre des politiques et des pratiques régissant la gouvernance de ces renseignements.
- **L'évaluation d'impact sur la vie privée:** avant de déployer ou de refondre tout système d'information impliquant des renseignements personnels, les organisations doivent procéder à une évaluation obligatoire d'impact sur la vie privée.
- **Le droit à l'explication:** les organisations doivent informer la personne concernée lorsqu'une décision est prise de manière entièrement automatisée à partir de ses renseignements personnels. Sur demande, l'organisation doit l'informer des renseignements personnels utilisés, des paramètres ayant conduit à la décision, ainsi que de son droit de faire rectifier ces renseignements.

Les organisations doivent mettre en place une gouvernance de l'IA et élaborer une politique en la matière afin de garantir le respect des lois et réglementations applicables et de promouvoir une utilisation responsable et éthique de l'IA.

2.1 Comité de gouvernance de l'IA

La mise en place d'un comité de gouvernance de l'IA est essentielle pour encadrer les initiatives en matière d'IA (MOOV AI, 2026; Wade, 2024). Étant donné qu'aucun projet d'IA ne peut se développer durablement sans un leadership clair, les organisations devraient désigner un cadre supérieur doté de l'autorité nécessaire pour définir les priorités, trancher entre des demandes concurrentes et garantir l'alignement organisationnel (MOOV AI, 2026). En plus du responsable désigné, le comité devrait comprendre, en fonction des ressources disponibles au sein de l'organisation, des représentants de divers services clés, tels que les TI, le service juridique, les ressources humaines, le service client, ainsi que des experts en IA (Wade, 2024).

Les responsabilités du comité, adaptées et élargies à partir de Wade (2024), devraient inclure:

- **La mise en place d'une politique en matière d'IA:** élaborer ou mettre à jour régulièrement la politique interne relative à l'IA afin de refléter les normes ou exigences légales en vigueur.
- **L'évaluation des projets d'IA :** évaluer la faisabilité, les risques et les avantages des projets d'IA proposés.
- **Le contrôle de la conformité:** veiller à ce que les systèmes d'IA et leur utilisation par le personnel respectent les normes juridiques et éthiques.
- **L'analyse des résultats:** examiner régulièrement les performances et l'impact des systèmes d'IA afin de remédier à d'éventuels problèmes.

Ces responsabilités indiquent que la gouvernance doit s'appliquer à toutes les étapes du cycle de vie de l'IA : avant, pendant et après son développement.

Un cadre solide de gouvernance de l'IA aide les organisations à atténuer les risques, à garantir la responsabilité, à promouvoir la transparence et à renforcer la confiance (Wade, 2024). Les technologies d'IA évoluant rapidement, tout comme les bonnes pratiques en matière de gestion responsable de l'IA, il est recommandé aux organisations de revoir régulièrement leur politique (au moins une fois par an) et de la mettre à jour si nécessaire afin de refléter les normes ou les exigences légales en vigueur (Responsible AI Institute, 2024).



2.2 Politique interne en matière d'IA

Les organisations doivent veiller à ce que tout déploiement d'outils d'IA soit éthique et conforme aux politiques et aux cadres juridiques applicables. En interne, les structures de gouvernance s'appliquent tant au niveau des équipes qu'au niveau de l'organisation. Certains éléments de politique peuvent cibler des groupes spécifiques, tels que le personnel TI chargé du développement et du déploiement des systèmes d'IA, tandis que des politiques plus générales s'appliquent à l'ensemble des parties prenantes internes, y compris la direction et l'ensemble du personnel.

Une politique relative à l'IA doit définir clairement les usages acceptables et interdits de l'IA au sein de l'organisation (Wade, 2024), en tenant compte des lois applicables, telles que la Loi 25 au Québec. Les domaines clés à aborder comprennent:

- **Confidentialité et sécurité des données:** veiller à ce que les systèmes d'IA traitent les données de manière responsable et sécurisée et anticiper les cyberattaques visant ces systèmes;
- **Inclusivité et équité:** mettre en œuvre des mesures pour détecter et atténuer les biais dans les algorithmes d'IA et les données d'entraînement;
- **Transparence:** fournir des explications sur les décisions prises par l'IA et rendre compréhensible pour tous les utilisateurs le fonctionnement des systèmes d'IA;
- **Principes clairs pour une utilisation responsable et éthique:** établir des lignes directrices, notamment en matière de droits d'auteur et de vie privée (par exemple, ne pas soumettre d'informations confidentielles à des plateformes d'IA publiques);
- **Normes de qualité et d'exactitude:** établir des normes de vérification humaine, notamment en vérifiant systématiquement l'exactitude des contenus générés par l'IA et en mentionnant clairement l'utilisation de l'IA dans les livrables.

Certaines institutions, tel que le Responsible AI Institute (2024), proposent des politiques types en matière d'IA pouvant servir de point de départ ou d'inspiration pour l'élaboration et la mise en œuvre de la politique interne d'une organisation. En l'absence de gouvernance et d'éthique, même le meilleur projet d'IA peut faire face à une résistance massive de la part des employés, des clients et des organismes de régulation.



3. Moderniser l'infrastructure numérique et de données

Si la modernisation des données de base et de l'infrastructure numérique est particulièrement gourmande en ressources pour les organisations qui déploient des systèmes d'IA sur mesure sur leurs propres serveurs ou dans le nuage (« cloud »), même celles qui adoptent des outils accessibles au public doivent moderniser leur gouvernance des données et leurs cadres de sécurité afin d'assurer une intégration efficace et sécurisée. Les organisations qui ignorent les différences entre les besoins en matière de données pour l'IA et la gestion traditionnelle des données risquent de compromettre leurs efforts dans ce domaine (Edjlali, 2025).

La qualité des résultats générés par l'IA dépendant des tendances observées dans les données, il est essentiel de disposer de données fiables et dignes de confiance. Les systèmes d'IA s'appuient sur les données pour apprendre, contextualiser et prendre des décisions, et la qualité de ces décisions dépend entièrement de la qualité des données utilisées pour alimenter ou entraîner les modèles d'IA (AI Alliance, 2024). Des bases de données fiables, des sources unifiées et des pipelines de données stabilisés constituent les éléments fondamentaux qui déterminent la précision des modèles et la qualité des décisions (MOOV AI, 2026). Par pipeline de données, on entend le travail automatisé qui collecte, nettoie, transforme et fournit des données brutes sous forme d'ensembles de données prêts à être utilisés par les modèles.

La modernisation de l'ensemble de l'infrastructure d'une organisation étant un processus long, coûteux et rarement couronné de succès, celle-ci devrait plutôt être progressive, axée sur la valeur ajoutée et centrée sur les cas d'utilisation (MOOV AI, 2026). Cette approche moderne consiste à découper chaque initiative verticalement:

- Définir les objectifs organisationnels à atteindre;
- Identifier les informations nécessaires pour atteindre ces objectifs;
- Cibler les données requises pour obtenir ces informations;
- Nettoyer uniquement les données nécessaires;
- Déployer rapidement des produits de données (un produit de données étant un ensemble cohérent de données nettoyées, structurées et prêtes à l'emploi, conçu pour répondre au cas d'utilisation identifié).

L'organisation peut alors mettre en place une architecture moderne (par exemple, une plateforme unifiée et des pratiques standardisées de création de produits de données) en l'enrichissant au fur et à mesure des cas d'utilisation (MOOV AI, 2026).



4. Former les employés et les parties prenantes

La réussite de l'intégration de l'IA dépend moins des capacités technologiques que de la compréhension humaine et des compétences du personnel. Par conséquent, les organisations doivent proposer à l'ensemble de leurs employés des formations complètes favorisant une utilisation légale, efficace et responsable des outils d'IA.

Sur la base d'une analyse des cadres existants, notamment le « Artificial Intelligence Literacy Framework » du U.S. Department of Labor (2026) et les résultats empiriques de notre étude menée dans quatre secteurs au Québec (auprès de gestionnaires, de développeurs et de formateurs), la formation à la littératie en IA devrait couvrir les cinq domaines clés suivants :

1. **Comprendre les principes de l'IA:** la compréhension des concepts fondamentaux, des capacités et des limites de l'IA constitue la base d'une utilisation efficace.
2. **Explorer les utilisations de l'IA :** explorer différents outils d'IA, les cas d'utilisation pertinents pour les tâches quotidiennes et la manière dont l'IA complète l'expertise humaine.
3. **Piloter efficacement l'IA:** comprendre comment interagir avec les systèmes d'IA de manière à obtenir des résultats utiles et pertinents. Pour l'IA générative, cela implique entre autres de formuler des requêtes claires et de fournir un contexte approprié.
4. **Évaluer les résultats de l'IA:** évaluer la précision, l'exhaustivité et la pertinence des résultats générés par l'IA, ainsi que comprendre comment les améliorer de manière itérative. L'interprétation précise des résultats générés par un outil d'IA repose à la fois sur l'esprit critique et sur l'expertise dans le domaine concerné.
5. **Utiliser l'IA de manière responsable:** utiliser l'IA de manière éthique, sécurisée et conforme, notamment en protégeant les données confidentielles, en respectant les droits d'auteur, en atténuant les biais et en assumant la responsabilité des résultats.

Il s'agit là des domaines de contenu relevant de la littératie en IA, c'est-à-dire d'un ensemble de compétences (connaissances, aptitudes et attitudes) qui permettent aux individus de comprendre, d'utiliser, d'évaluer et d'appliquer l'IA de manière responsable. Tous les membres de l'organisation doivent acquérir ces compétences, la profondeur de la formation devant être adaptée aux rôles et responsabilités spécifiques de chaque groupe de personnel.

Certains groupes particuliers doivent posséder des compétences avancées allant au-delà de la littératie en IA. Au premier rang figurent les cadres supérieurs, les développeurs et les scientifiques des données, qui jouent un rôle de premier plan dans la conception, le développement et la mise en œuvre d'outils et de services d'IA. Les autres comprennent notamment les gestionnaires qui doivent repenser les processus de travail ainsi que les membres du comité de gouvernance de l'IA (chargé des aspects juridiques, de conformité et de gestion des risques).

L'approche la plus efficace pour améliorer les compétences du personnel en matière d'IA comprend les actions suivantes:

- **Évaluer les besoins de l'organisation et mesurer les résultats:** déterminer les besoins en formation de chaque groupe spécifique de personnel (par exemple, cadres supérieurs, gestionnaires, professionnels, employés de première ligne) et adapter les ateliers aux besoins identifiés. Par exemple, les hauts dirigeants doivent définir la stratégie de l'organisation en matière d'IA et piloter les initiatives de perfectionnement dans ce domaine, tandis que les employés doivent savoir comment utiliser les outils d'IA (Loh et al., 2024). De même, les gestionnaires de projet d'IA doivent accompagner les initiatives depuis leur conception jusqu'à leur mise en œuvre, un processus qui exige non seulement des compétences managériales et techniques, mais aussi une expertise en matière d'éthique, de réglementation et d'approche humaine (Psyché et al., 2024; Tremblay et al., 2023). Il est aussi recommandé d'intégrer des certifications afin de s'assurer que les personnes clés, notamment les gestionnaires de projet, les responsables de la conformité et le personnel TI, maîtrisent les bonnes pratiques, comprennent les risques et savent comment gérer un projet d'IA de bout en bout (MOOV AI, 2026). Enfin, la mise en place de systèmes permettant de mesurer les résultats de l'initiative de perfectionnement permet aux organisations de déterminer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints, ce qui contribue à l'amélioration continue lors des sessions suivantes.

- **Concevoir des expériences d'apprentissage contextualisées**: offrir une formation pratique et contextualisée, en intégrant un apprentissage par la pratique aux tâches réelles de chaque groupe, en lien avec leurs responsabilités quotidiennes. Proposer une formation pratique utilisant les outils d'IA spécifiques que les employés utiliseront dans le cadre de leurs fonctions. Le fait de constater des avantages directs dans leur travail réduit l'anxiété liée à l'IA. La richesse des contenus et des expériences d'apprentissage doit correspondre aux besoins du groupe.

- **Développer à la fois les compétences techniques et les compétences humaines:** montrer comment la combinaison des capacités humaines (telles que l'esprit critique, la créativité et l'expertise du domaine) et des capacités de l'IA permet de libérer un potentiel bien plus important que ce que chacune d'entre elles pourrait offrir à elle seule.

- **Adopter une approche d'apprentissage hybride:** combiner formation formelle, apprentissage social (par exemple, les communautés de pratique) et expérience sur le terrain (par exemple, des projets concrets). L'apprentissage en milieu professionnel, intégré aux tâches et expériences quotidiennes par le biais d'activités à la fois structurées et informelles, offre un moyen flexible et continu de développer les compétences et la capacité d'adaptation (Wijga et al., 2025).

- **Concevoir des contenus adaptables et les actualiser régulièrement :** proposer des mises à jour régulières qui reflètent les capacités ou les applications actuelles de l'IA, les nouveaux cas d'utilisation et les meilleures pratiques pertinentes pour chaque groupe spécifique.

Les hauts dirigeants jouent un rôle essentiel dans la réussite des initiatives de perfectionnement des compétences. Ils doivent se poser en principaux promoteurs de l'IA et en champions de la mise à niveau des compétences en la matière (Loh et al., 2024). Ils peuvent notamment dissiper les craintes courantes liées au remplacement des emplois en expliquant clairement que l'IA a pour objectif de valoriser les rôles des individus et de créer de nouvelles opportunités. Ils peuvent également motiver leur personnel en participant eux-mêmes activement aux initiatives liées à l'IA.

La technologie évoluant à un rythme sans précédent et les besoins d'une organisation changeants, il est essentiel que les gestionnaires soient capables d'adapter leur approche de la formation et de prévoir différents scénarios en conséquence (Barlow, 2026). En fonction de ce qui se passe au sein de l'organisation, de ses priorités et des défis auxquels elle est confrontée à un moment donné, l'accent peut être mis sur les tâches à accomplir, sur le renforcement des relations au sein des équipes, sur l'innovation ou sur la prise de décision (Barlow, 2026).



5. Favoriser une culture d'amélioration continue

Étant donné l'évolution constante des technologies, le perfectionnement des compétences en IA devrait être un effort continu (Loh et al., 2024), et la culture d'une organisation devrait soutenir et encourager cette amélioration continue. Une transformation culturelle implique les éléments suivants:

- **Expérimentation en toute sécurité:** créer un environnement permettant aux employés d'expérimenter, de tester et d'apprendre. Si une initiative d'expérimentation échoue, mettre l'accent sur les enseignements tirés plutôt que de rejeter la faute sur quelqu'un.
- **Temps dédié à la formation:** intégrer le temps de formation, y compris l'expérimentation de l'IA, dans les heures de travail plutôt que de laisser cette responsabilité aux employés.
- **Désigner des champions de l'IA:** identifier, dans chaque unité ou service, un employé passionné et curieux par rapport à l'IA. Ces champions jouent le rôle de sources informelles de soutien et d'ambassadeurs de l'IA au sein des équipes, tout en facilitant la mise en œuvre opérationnelle des objectifs stratégiques.
- **Partage des connaissances et d'expériences:** favoriser les espaces collaboratifs, tels que les communautés de pratique, sans les contrôler, en mettant à disposition un animateur capable de guider les discussions et d'orienter vers les bonnes pratiques d'utilisation de l'IA.
- **Retour d'expérience des utilisateurs:** solliciter activement les retours d'expérience des utilisateurs de l'IA afin d'identifier les axes d'amélioration.

Permettre aux employés d'essayer de nouvelles choses, faciliter le partage des connaissances et d'expériences entre collègues, et leur accorder autonomie et responsabilité dans leur propre parcours de perfectionnement professionnel favorisent leur volonté d'apprendre et de s'adapter aux besoins en constante évolution d'un travail assisté par l'IA.

Conclusion

Les stratégies et les bonnes pratiques présentées dans ce guide montrent que, pour faire de l'IA un véritable moteur de la transformation organisationnelle, il est nécessaire de mettre en place une planification stratégique et une approche structurée, alignées sur les objectifs stratégiques, afin d'intégrer l'IA de manière légale, transversale, responsable, éthique et efficace. Pour mettre en œuvre cette approche:



Définir une stratégie en matière d'IA

Aligner l'IA sur les objectifs stratégiques de l'organisation; présenter des cas d'utilisation spécifiques de l'IA, les avantages escomptés et les risques, ainsi que les ressources nécessaires à sa mise en œuvre; et fixer des objectifs mesurables.



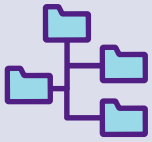
Mettre en place un comité de gouvernance de l'IA

Désigner un responsable de l'IA habilité à définir une orientation commune; créer un comité pluridisciplinaire chargé d'évaluer les initiatives en matière d'IA, de veiller à la conformité des systèmes et des usages de l'IA aux normes juridiques et éthiques, et de mesurer la valeur réellement générée.



Élaborer une politique en matière d'IA

Définir des règles claires concernant l'utilisation acceptable de l'IA, garantissant le respect des lois et réglementations en vigueur (par exemple, la Loi 25) et anticipant les normes futures.



Moderniser l'infrastructure de données

Veiller à ce que les données soient fiables et dignes de confiance, et stabiliser leur flux vers des ensembles de données prêts à être utilisés par les modèles. Mener cette modernisation de manière progressive, en s'assurant qu'elle soit axée sur la valeur et centrée sur des cas d'utilisation clairs. Structurer une architecture moderne en l'enrichissant cas par cas d'utilisation.



Former le personnel

Le renforcement des compétences du personnel (cadres supérieurs, gestionnaires, professionnels, employés de première ligne) en matière d'IA doit être une priorité pour les dirigeants. Évaluer les besoins de formation de chaque groupe spécifique et proposer des formations sur mesure combinant formation formelle, apprentissage social et expérience sur le terrain.



Favoriser l'apprentissage continu

Créer un environnement propice à l'amélioration continue, notamment en allouant du temps à la formation pendant les heures de travail et en encourageant l'apprentissage collaboratif.

Références

AI Alliance. (2024). *Guide to essential competencies for AI*. https://thealliance.ai/core-projects/guide-to-essential-competencies-for-ai

Barlow, J. (2026). Apprentissage au travail : les leaders doivent avoir une pensée stratégique. *Revue Gestion HEC Montréal.* https://www.revuegestion.ca/apprentissage-au-travail-les-leaders-doivent-avoir-une-pensee-strategique?

Batool, A., Zowghi, D. et Bano, M. (2025). AI governance: A systematic literature review. *AI and Ethics*, 5, 3265-3279. https://doi.org/10.1007/s43681-024-00653-w

Challapally, A., Peace, C., Raskar, R. et Chari, P. (2025). *The GenAI divide: State of AI in business 2025.* MIT NANDA. https://mlq.ai/media/quarterly_decks/v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf

Clewley, L. (2026). Why 95% of AI projects fail and how to change the odds. *Real World Data Science.* https://realworlddatascience.net/applied-insights/case-studies/posts/2026/01/12/why-95-percent-of-ai-projects-fail.html

Deloitte. (2026). *The state of AI in the enterprise: The untapped edge.* https://www.deloitte.com/cz-sk/en/services/consulting/research/the-state-of-ai-in-the-enterprise.html

den Hamer, P. (2025). Only good AI strategy turns promise into reality. Here's how to build one. *Gartner.* https://www.gartner.com/en/articles/ai-strategy-for-business

Edjlali, R. (2025). Lack of AI-ready data puts AI projects at risk. *Gartner.* https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-02-26-lack-of-ai-ready-data-puts-ai-projects-at-risk

Kalyani, A., Bloom, N., Carvalho, M., Hassan, T. A., Lerner, J. et Tahoun, A. (2024). *The diffusion of new technologies* (No W28999). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w28999

Loh, H.-H., Beauchene, V., Lukic, V. et Shenoy, R. (2024). *Five must-haves for effective AI upskilling.* Boston Consulting Group. https://www.bcg.com/publications/2024/five-must-haves-for-ai-upskilling

Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels, Acte jurid. No 64 (2021). https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/lois_et_reglements/LoisAnnuelles/fr/2021/2021C25F.PDF

Lu, Q., Zhu, L., Xu, X., Whittle, J., Zowghi, D. et Jacquet, A. (2024). Responsible AI pattern catalogue: A collection of best practices. *ACM Computing Surveys,* 56(7), 1-35. https://doi.org/10.1145/3626234

MOOV AI. (2026). *How to accelerate AI adoption in the enterprise.* https://go.moov.ai/hubfs/moov-ai-how-to-adopt-ai-enterprise.pdf

Psyché, V., Tremblay, D.-G. et Payen Jean Baptiste, V. (2024). Les compétences à développer pour la gestion de projets en IA : part de soi, part d'autrui. *Médiations et médiatisations,* (17), 9-28. https://doi.org/10.52358/mm.vi17.386

Responsible AI Institute. (2024). *AI policy template: Build your organizational AI policy.* https://www.responsible.ai/ai-policy-template/

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2025). *Directive sur la prise de décisions automatisée.* https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32592

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2026). *Guide sur l'utilisation de l'intelligence artificielle générative.* https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/innovations-gouvernementales-numeriques/utilisation-responsable-ai/guide-utilisation-intelligence-artificielle-generative.html

Tremblay, D.-G., Psyché, V. et Yagoubi, A. (2023). La mise en œuvre de l'IA dans les organisations est-elle compatible avec une société éthique ? *Ad Machina,* 7(1), 166-187. https://doi.org/10.1522/radm.no7.1663

U.S. Department of Labor. (2026). *The U.S. Department of Labor's artificial Intelligence literacy framework* (p. 13). https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/ETA/advisories/TEN/2025/TEN%2007-25/TEN%2007-25%20%28complete%20document%29.pdf

Wade, C. (2024). Best practices for integrating AI in business : A governance approach. *CIO.* https://www.cio.com/article/2517557/best-practices-for-integrating-ai-in-business-a-governance-approach.html

Wijga, M., Beausaert, S. et Kyndt, E. (2025). What drives workplace learning : A systematic review of key antecedents. *Journal of Workplace Learning*, 37(9), 90-113. https://doi.org/10.1108/JWL-05-2025-0119

Yotzov, I., Barrero, J. M., Bloom, N., Bunn, P., Davis, S., Foster, K., Jalca, A., Meyer, B., Mizen, P., Navarrete, M., Smietanka, P., Thwaites, G. et Wang, B. Z. (2026). *Firm data on AI* (No W34836; p. w34836). National Bureau of Economic Research. https://www.nber.org/papers/w34836

obvia

obvia.ca