ARTICLE 1 SUR 3

Pourquoi les bénéfices de l’IA fondent à l’échelle ?

Premier volet : la complexité des organisations. Les deux suivants porteront sur l’industrialisation, puis sur l’adoption et la gouvernance.

Alexandre Brethes, Solaria Advisory, octobre 2026

À quelle échelle l'IA générative rapporte-t-elle ?

Ce que montre la revue de plus de 300 projets d'IA générative conduite par le MIT en 2025.

UNE PERSONNE

Le gain se vérifie souvent

La note s'écrit plus vite, le compte rendu se résume en quelques secondes. Les outils grand public comme ChatGPT ou Copilot améliorent surtout la productivité individuelle.

L'ENTREPRISE

Le gain se vérifie bien plus rarement

Les mêmes outils améliorent rarement les résultats de l'entreprise. Les grandes entreprises, celles qui lancent le plus de pilotes, sont aussi celles qui en généralisent le moins.

Notre lecture : l'IA accélère le travail que chacun fait seul, alors que, dans une grande organisation, le temps passe de plus en plus dans le travail entre les personnes. Tant que cette part ne baisse pas, le gain individuel se dilue en route.

Source : MIT NANDA, The GenAI Divide: State of AI in Business 2025, juillet 2025 (résultats préliminaires).

Combien de relations possibles dans une équipe ?

Nombre de paires de personnes qui peuvent échanger directement, selon l'effectif de l'équipe.

10 liens

Équipe de 5

Calcul : 5 × 4 / 2.

190 liens

Équipe de 20

Calcul : 20 × 19 / 2.

1 225 liens

Équipe de 50

Calcul : 50 × 49 / 2.

Ce que l'organisation ajoute pour compenser

Évidemment, personne n'entretient 1 225 relations. L'organisation ajoute des niveaux, des comités, des reportings et des circuits de validation pour que l'information circule quand même.

Le nombre de liens croît à peu près comme le carré de l'effectif. Chaque niveau a été ajouté pour une bonne raison, et simplifier est une autre paire de manches.

Source : Frederick P. Brooks, The Mythical Man-Month, 1975 (n(n - 1)/2 relations possibles pour n personnes). Calculs Solaria Advisory.

Que coûte la réunion hebdomadaire d'un comité exécutif ?

Heures consacrées en un an à cette seule réunion, dans une grande entreprise étudiée par Bain & Company.

300 000 h

par an pour alimenter la réunion

Préparation, réunions en cascade et réunion du comité comprises.

7 000 h

pour le comité lui-même

Le reste, 293 000 h, part dans les réunions en cascade qu'il déclenche.

182

personnes employées à l'année

En France, rien que pour préparer ce rendez-vous hebdomadaire.

Une tendance longue

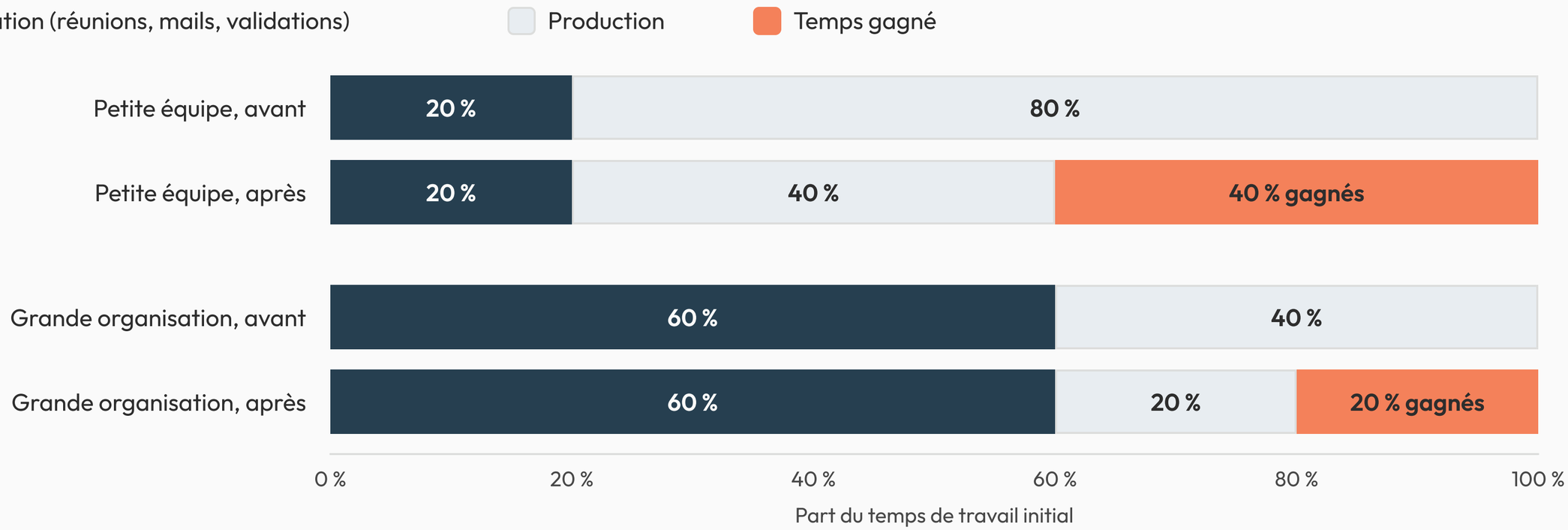
Le BCG l'a mesuré dès 2014 : en soixante ans, les exigences auxquelles les entreprises doivent répondre ont été multipliées par six, tandis que la complication qu'elles ont fabriquée pour y faire face a été multipliée par trente-cinq.

Cette complication en trop agit comme une taxe, et ce sont souvent les meilleurs éléments de l'organisation qui la paient. Une partie croissante de leurs journées sert à relancer, consolider, préparer la réunion qui prépare le comité.

Sources : Michael Mankins (Bain & Company), Harvard Business Review, 29 avril 2014 ; BCG Henderson Institute, Yves Morieux, 2014. 182 personnes : calcul Solaria Advisory, 293 000 h de préparation divisées par 1 607 h (durée légale annuelle en France, 35 h par semaine).

Le gain d'un même outil selon la part de coordination.

Illustration : un outil divise par deux le temps de production et laisse la coordination telle qu'elle est.



L'équipe de cinq gagne 40 % de son temps, l'organisation où la coordination occupe 60 % du temps n'en gagne que 20 %. Le même outil y rapporte deux fois moins, sans que personne ne l'utilise mal.

Hypothèses d'illustration : 20 % et 60 % de coordination. Ordre de grandeur : Microsoft, Work Trend Index, 9 mai 2023 (57 % du temps passé à communiquer, 43 % à produire, dans Microsoft 365).

La réunion du lundi, une fois l'IA déployée.

Ce que nous observons le plus souvent : l'IA résume les réunions et rédige les mails.

- Les notes du comité s'écrivent plus vite.
- Le reporting du lundi est enfin prêt le vendredi matin plutôt que le dimanche soir.
- Le lundi, la réunion a lieu à la même heure, avec les mêmes slides, peut-être un peu mieux écrites.

Ce qui reste en place

On supprime rarement la réunion, le circuit de validation ou les passages multiples entre niveaux hiérarchiques.

L'IA accélère la préparation, et la coordination reste la même. Certains pourraient presque penser que la coordination est la grande oubliée de l'IA dans l'histoire.

Source : observations de Solaria Advisory.

Que fait l'IA là où la coordination est plus faible ?

Deux études de 2025 : une expérience chez Procter & Gamble et la revue de projets du MIT.

Procter & Gamble

Une personne seule égale un binôme

Sur de vrais projets de produits.

Équipée d'IA, une personne seule a fait aussi bien qu'un binôme sans IA, avec des propositions qui équilibrent R&D et commerce.

MIT NANDA

90 jours contre neuf mois

Du pilote au déploiement complet.

Les entreprises de taille intermédiaire les plus avancées y mettent 90 jours en moyenne, alors que les grandes entreprises mettent neuf mois ou plus.

Une petite équipe équipée d'IA peut reprendre une partie du travail d'une équipe plus grande, sans payer la coordination qui va avec. Les résultats du MIT sont préliminaires, tirés d'entretiens et d'enquêtes.

Sources : Fabrizio Dell'Acqua et al., « The Cybernetic Teammate », NBER, 2025 ; MIT NANDA, juillet 2025 (grandes entreprises : plus de 100 millions de dollars de chiffre d'affaires).

Trois façons dont l'IA peut alourdir la coordination.

Effets observés quand l'IA s'ajoute aux circuits existants, d'autant plus forts que l'organisation est grande.

01.

Rendre la complication indolore.

La corvée de la note hebdomadaire poussait à remettre le circuit en cause. En la supprimant, l'IA retire ce signal.

02.

Déplacer la charge vers les lecteurs.

En 2025, 40 % des salariés interrogés aux États-Unis avaient reçu du « workslop » dans le mois, et chaque cas leur demandait près de deux heures.

03.

Éparpiller le savoir-faire.

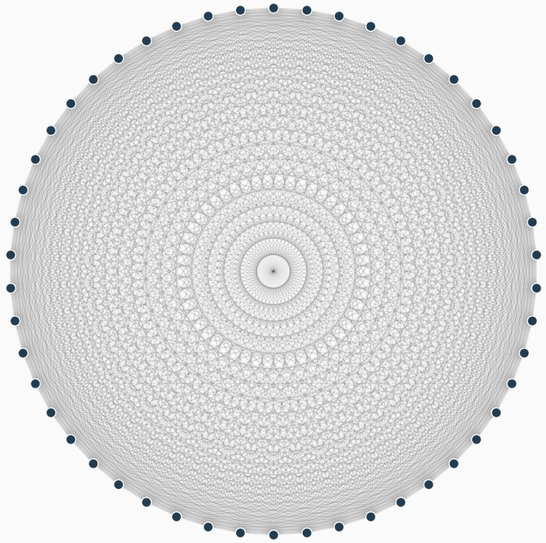
En 2024, 78 % des salariés qui utilisaient l'IA au travail le faisaient avec des outils choisis eux-mêmes. Leur savoir-faire part dans des prompts que seuls Claude et ChatGPT gardent en mémoire.

Les parades (relire avant de transmettre, inventorier les outils autorisés, mesurer) prennent aussi du temps. Il est donc primordial de s'assurer que le calcul final reste rentable.

Sources : Kate Niederhoffer et al., Harvard Business Review, septembre 2025 (enquête déclarative) ; Microsoft et LinkedIn, Work Trend Index, mai 2024.

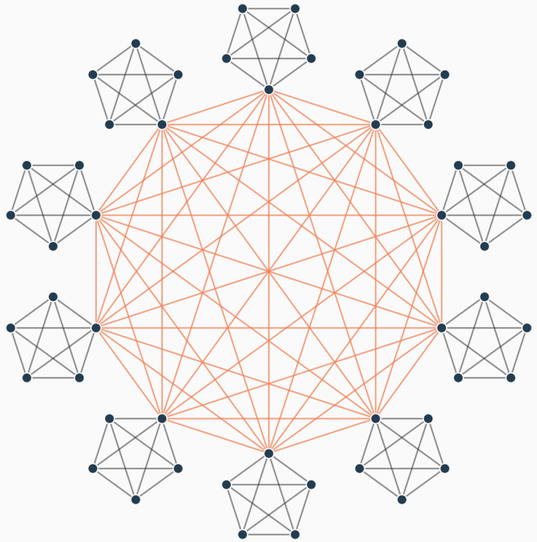
Que change le découpage en dix équipes de cinq ?

Liens possibles entre 50 personnes. Dans le second cas, chaque paire d'équipes échange par un seul canal (en corail).



1 225 liens

un seul bloc de 50 personnes



145 liens

100 dans les équipes, 45 entre les équipes

À effectif égal, c'est donc huit fois moins de liens possibles, donc structurellement moins de coordination requise.

Calcul Solaria Advisory : n(n - 1)/2 liens possibles pour n personnes (Frederick P. Brooks, 1975). Rapport : 1 225 / 145, soit 8,4.

Les trois changements du modèle opérationnel.

Ce que suppose une organisation en petites équipes, chacune responsable d'un résultat.

01

Des équipes petites

Responsables d'un résultat de bout en bout.

Elles portent un périmètre entier (client, produit ou processus) plutôt qu'un maillon qui dépend de toutes les autres équipes.

02

Moins de niveaux

Entre ceux qui font et ceux qui décident.

Une partie de la consolidation qui justifiait ces niveaux peut être produite à la demande.

03

L'IA sur la coordination

Pour aider entre les équipes.

Retrouver l'information, réconcilier les versions, préparer les dossiers : le travail que portaient vos experts.

Ces changements réduisent le nombre de liens à entretenir, puis confient à l'IA une partie de ceux qui restent.

L’aplatissement des hiérarchies, de 2010 à 2025.

Une étude sur les entreprises américaines, puis les décisions d’Amazon en 2024 et 2025.

Avec l’investissement dans l’IA
Hiérarchies plus plates
2010-2018

+15 % par manager
Septembre 2024
Contributeurs par manager

Emplois de bureau supprimés
14 000 postes
28 octobre 2025

La culture d’abord
30 octobre 2025
Et les niveaux, selon Andy Jassy

Où nous fixons la limite

Simplifier, c’est retirer des niveaux, des circuits et des interfaces. Réduire les effectifs sans retirer les circuits laisse la même taxe à moins de personnes.

L’IA peut permettre à une entreprise de grandir sans ajouter autant de monde. Mais elle est souvent encore moins bonne que l’humain quand il s’agit de retirer ce qui ne sert plus.

Sources : Tania Babina et al., NBER, juin 2023 ; Andy Jassy, message aux salariés d’Amazon, septembre 2024 ; Beth Galetti, 28 octobre 2025 ; GeekWire, 30 octobre 2025.

Deux façons d'utiliser l'IA sur la même réunion.

Scénario illustratif : un assistant divise par deux le temps de préparation des notes qui alimentent le comité exécutif.

VOIE 1

Outiller le processus tel qu'il existe

Les équipes préparent leurs notes
avec un assistant, deux fois plus vite

↓

Les notes sont lues par les mêmes personnes
au même rythme

↓

La réunion hebdomadaire du comité
reste inchangée

↑ chaque semaine

Chacun gagne du temps, et le dispositif reste en place.

VOIE 2

Recâbler avant d'outiller

La direction pose la question :
ces notes doivent-elles encore exister ?

↓ non

Les notes sont supprimées

↓ oui

La consolidation
est produite à la demande, plutôt qu'à date fixe

Une partie du dispositif disparaît ou change de forme.

C'est dans la voie 2 que la taxe de la complexité baisse. La division par deux du temps de préparation est une hypothèse d'illustration.

Schéma conceptuel Solaria Advisory, à partir d'un cas publié par Bain & Company (Harvard Business Review, 2014).

Un exemple d'où commencer : la réunion la plus lourde.

Cinq étapes, à mener sur un comité de direction, une revue mensuelle ou un point commercial.

01	02	03	04	05
Compter	**Questionner**	**Supprimer**	**Mesurer**	**Confier**
Le coût réel de la réunion	Qui lit chaque document ?	Pour de bon pendant un mois	Le temps réellement gagné	Un périmètre de bout en bout

Mesurer plutôt que se fier au ressenti

Début 2025, des développeurs expérimentés équipés d'IA estimaient avoir gagné 20 % de temps. Mesurés, ils avaient mis 19 % de temps en plus.

Qu'est-ce qui doit sauter, qu'est-ce qui peut être automatisé, et sur quoi vos employés doivent-ils se concentrer ? Il faut l'avoir clarifié pour déployer l'IA avec pertinence et s'éviter de nombreuses mauvaises surprises.

Source : METR, « Measuring the Impact of Early-2025 AI on Experienced Open-Source Developer Productivity », juillet 2025, et mise à jour du 24 février 2026.

LE TEST

Vos équipes gagnent du temps avec l'IA. Où est-il passé ?

Si aucune réunion, aucun rapport ni aucune validation n'a disparu, ce temps a seulement été déplacé. Le jour où il sera vraiment gagné, une autre question se posera : qui chez vous comprendra alors comment l'entreprise marche ?

Article 1 sur 3. Prochains volets : l'industrialisation, puis l'adoption et la gouvernance.