



AI4-IMPACT.ORG

BAROMÈTRE DE L'IA AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

**Cartographie des usages et non-usages
Illustration : Organisation de santé publique**

Cas d'usage & non usage de l'IA | Janvier 2026

Précaution méthodologique importante

Ce document présente une monographie des usages et non-usages de l'intelligence artificielle (IA) au sein d'une **organisation publique de santé**, fondée sur un entretien qualitatif approfondi (78 minutes) avec une agente administrative.

Dans un **contexte marqué par des contraintes fortes de sécurité des données, de standardisation des processus et de responsabilité juridique**, ce cas d'étude permet d'éclairer finement les dynamiques réelles du travail, les contraintes organisationnelles et les arbitrages professionnels qui conditionnent l'adoption (ou le non-recours) aux outils d'IA.

Pourquoi le choix d'un focus explicite sur les non-usages pour notre première cartographie ?

Cela répond à un parti pris méthodologique assumé, **rarement exploré dans les études sur l'IA** : documenter non seulement ce que l'IA permet, mais aussi ce qu'elle ne permet pas, ou pas encore, sans perte de qualité, de sens ou de fiabilité.

Dans cette perspective, l'absence d'usage n'est pas analysée comme un retard ou une résistance, mais comme un résultat analytique à part entière, révélateur de compétences humaines, de logiques organisationnelles et de contraintes techniques souvent invisibilisées. **Comme l'illustre un extrait de notre entretien : « Je ne vois pas où l'IA va me faire gagner du temps dans mon travail. » ; les non-usages interrogent à la fois les limites technologiques, la compréhension fine du travail réel et celle de la compréhension des apports effectifs de l'IA, sans oublier le sens même du travail dans un environnement en mutation.**

Cette cartographie s'inscrit dans les travaux menés par **RRI (Révélateur de Richesses Immatérielles)** et **AI4Impact**, qui visent à analyser les transformations numériques au-delà des discours technocentrés, en mettant l'accent sur les conditions concrètes d'appropriation, les limites de l'automatisation et le rôle central de la relecture et de la responsabilité humaines.

Elle constitue une photographie située, sans prétention à la généralisation, destinée à alimenter une réflexion plus large sur **les conditions dans lesquelles l'IA peut, ou non, être un levier pertinent**, responsable et adapté dans le secteur public.

SOMMAIRE

1. Contexte organisationnel	4
2. Dispositif d'accompagnement mis en place	4
3. Usages effectifs identifiés	5
4. Non-usages documentés	7
5. Typologie des métiers vis-à-vis de l'IA	9
6. Points de vigilance remontés	10
7. Enseignements transversaux	11
8. Recommandations issues de la cartographie	12
9. Maturité organisationnelle globale de l'organisation	13
Annexe : Illustrations « Capsules et réseau d'échange de pratiques »	14



1. Contexte organisationnel

Organisation : Organisation publique de santé

Périmètre : Siège régional + 6 antennes départementales

Effectif : Environ 200 personnes

Gouvernance IA : Déploiement structuré avec charte interne, référents IA par service, service dédié à l'innovation.

2. Dispositif d'accompagnement mis en place

2.1 Infrastructure sécurisée

- **ChatGPT Pro** : Licences ministérielles déployées depuis septembre.
- Serveurs français, données sécurisées.
- Charte de sécurité signée par les agents.
- Accès réservé aux outils validés par le ministère de tutelle.

2.2 Accompagnement organisationnel

- **Référents IA volontaires** dans chaque service.
- **Service dédié** à l'innovation et la modernisation.
- **Formations-actions ciblées** en petits groupes (4-5 personnes) adaptées aux besoins métiers.
- **Webinaires mensuels** d'une demi-heure (15 min explication + 15 min questions).
- **Réseau d'échange de pratiques** entre agents et services.
- **Communauté nationale** pour partage d'expériences via chat interne.
- **Accompagnement sur mesure** : réunions de recueil de besoins et ajustements (hebdomadaire).

2.3 Démarche d'innovation

- Direction générale : proactive sur l'innovation.
- Approche par besoins métiers plutôt que par technologie.
- Développements internes (capsules IA) testés et validés avec utilisateurs.



3. Usages effectifs identifiés

3.1 Capsules IA métier (usage organisationnel structuré)

Description : Modules IA personnalisés développés par les référents, intégrés dans ChatGPT Pro.

Fonctionnement :

- Entraînés sur documents internes (rapports, tableaux existants).
- Configuration par périmètre (génériques ou dédiés à un service).
- Pré-génération de livrables standards vérifiés ensuite par les professionnels.

Exemples identifiés :

- **Capsule [thème anonymisé]** : Génération automatique de tableaux de mesures à partir de données collectées.
 - ✓ Alimentation : rapports XXX + tableaux de mesures historiques.
 - ✓ Processus : entraînement itératif avec tests et validations.
 - ✓ Bénéficiaires : Inspecteurs.
 - ✓ Gain : "Le gros du travail est déjà fait", nécessite uniquement vérification.
- **Capsule réclamations** : ChatGPT Pro spécifique pour le nouveau service réclamations .
 - ✓ Accessible dans les départements.
 - ✓ Capsules et recherche dédiées au traitement des réclamations.

Déploiement :

- Capsules génériques : accessibles à tous.
- Capsules métier : réservées aux services concernés via ChatGPT Pro dédié (agent IA ?).

3.2 IA de prise de notes en réunion

- ⇒ **Statut** : Usage expérimenté, acceptation contextuelle.
- ⇒ **Conditions** : Cadre sécurisé, consentement des participants.
- ⇒ **Bénéfice perçu** : Comptes-rendus, synthèses, aide-mémoire.
- ⇒ **Limite identifiée** : Erreurs de retranscription, nécessité de relecture systématique.



AI4-IMPACT.ORG
BAROMÈTRE DE L'IA AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL



Cas d'usage et de non-usage dans une organisation (santé publique)

3.3 Aide à la rédaction de rapports

- ⇒ **Usage** : Assistance pour la génération de contenu textuel.
- ⇒ **Processus** : Pré-rédaction suivie de relecture et modification obligatoires.
- ⇒ **Principe posé** : « C'est un outil d'aide, pas un outil qui fait à votre place ».

3.4 IA dans enquêtes interne réalisés par un prestataire externe

Expérience récente : Enquête interne menée par société extérieure avec IA (Nov. / Dec. 2025).

Résultat : Défiance forte suite à erreurs majeures

- ✓ Phrases sans verbe ni sujet.
- ✓ Négations manquantes inversant le sens.
- ✓ Contenu sorti du contexte.
- ✓ Répétitions et incohérences.
- ✓ Nécessité de 1h30 de relecture/modification.



4. Non-usages documentés ■

Cas emblématique : Poste d'assistante au service XXX

Profil : Assistante multitâche (non assistante de direction), très organisée.

Périmètre : Gestion administrative, mise en forme de rapports, archivage, suivi délais, parapheurs.

4.1 Non-usage fonctionnel

- Tâches variées, peu standardisables, contextuelles.
- Chaque journée différente avec multiples petites tâches courtes.
- Expertise humaine déjà efficiente (traitement manuel rapide).
- Aucun gain de temps perçu de l'IA (automatisation et rappels déjà mis en place via Excel).

Exemple : Tri d'archives

- Ouverture document par document nécessaire.
- Décisions basées sur contenu précis et règles strictes (5% à archiver, 95% à supprimer).
- Contexte spécifique à chaque dossier.
- Traitement manuel plus rapide que paramétrage IA (multitude de paramètres non standardisés).

4.2 Non-usage organisationnel

- Absence de tâches de compte-rendu de réunions dans le poste actuel.
- Pas de responsabilité de rédaction de synthèses.
- Rôle de "régulateur humain" des processus (pas de production de livrables).



4.3 Non-usage technique

- **Données très sécurisées** : Réseaux protégés, données de santé.
- Accès par codes temporaires fréquents (en minutes).
- **Nommage non standardisé** :
 - ✓ Tous les rapports nommés « rapport » .
 - ✓ Dates en format américain créant dispersion.
 - ✓ Documents mal structurés, difficiles à exploiter automatiquement.
- Fichiers sur systèmes d'information spécifiques, peu compatibles IA .

4.4 Non-usage qualitatif

- **Préférence pour le "faire soi-même"** : Créativité, plaisir du travail, stimulation intellectuelle.
- **Valeur accordée aux pratiques traditionnelles** : Papier/crayon, livres physiques vs liseuses.
- Question existentielle : « Si l'IA fait tout pour moi, je vais faire quoi après ? » .
- Crainte de déshumanisation du travail

4.5 Non-usage lié à la responsabilité et au sens

- **Importance du contexte humain** : Relations interpersonnelles dans les rappels.
- **Nécessité d'adapter la communication** selon les situations personnelles (maladie, deuil, charge de travail).
- **Diplomatie et tact** : Gestion des urgences, priorisation humaine, connaissance des contraintes.
- **Notion de confiance** et de relecture humaine systématique.

4.6 Non-usage économique/emploi

- **Crainte explicite** : « Si l'intelligence artificielle fait tout pour moi, on va me dire qu'on n'a plus besoin de moi » .
- Volonté de préserver son travail et sa valeur ajoutée.



5. Typologie des métiers vis-à-vis de l'IA

5.1 Métiers utilisateurs effectifs

Inspecteurs : Capsules (notion de capsule à approfondir) pour tableaux de mesures, aide à la rédaction.

Référents IA : Conception et maintenance des capsules.

Service réclamations : ChatGPT Pro dédié avec capsules spécifiques.

5.2 Métiers en exploration

Assistants (variables selon profils et tâches).

Services supports : Selon standardisation des tâches.

5.3 Métiers non concernés identifiés

Logistique : Remplacement cartouches, réparations, maintenance physique.

Postes multitâches non standardisables : Tâches courtes, contextuelles, variées quotidiennement.

Métiers requérant diplomatie fine et adaptation contextuelle permanente.



6. Points de vigilance remontés

6.1 Risques identifiés

- Déformation du sens** : Négations manquantes, phrases incomplètes, contexte perdu. Protocole du prestataire pour la collecte et de traitement des données non disponible.
- Faux sentiment de fiabilité** : Confusion entre performance technique (deepfakes, vidéos) et fiabilité opérationnelle.
- Effet « téléphone arabe »** : Troncature successive si plusieurs couches IA sans relecture.
- Délégation sans vérification** : Danger si utilisateurs ne prennent pas le temps de relire.
- Perte du savoir-faire** : Question du maintien des compétences.

6.2 Conditions de réussite

- Relecture humaine systématique** : Principe rabâché en interne.
- Encadrement sécuritaire** : Charte, outils validés, données sensibles protégées.
- Formation ciblée** : Petits groupes, besoins métiers spécifiques.
- Référents de proximité** : Personnes « qui parlent notre langue » .
- Réseau d'échange** : Partage de pratiques entre pairs.
- Approche progressive** : Pas d'imposition, volontariat, tests.

6.3 Freins culturels

- Ancienneté et habitudes : « les anciens, ce n'est pas toujours évident de les faire arriver à changer ».
- Réticence au changement (minorité).
- Adoption par mimétisme (levier) : « J'ai utilisé, c'est bien, tu peux me montrer ? » .



7. Enseignements transversaux

7.1 Le non-usage comme résultat analytique

Le cas de l'assistante démontre que **l'absence d'usage de l'IA peut être un choix rationnel et efficace** quand :

- L'organisation du travail est déjà efficiente.
- Les tâches sont peu standardisables.
- L'expertise humaine apporte une valeur irremplaçable (contexte, diplomatie, adaptation).
- Les contraintes techniques rendent l'automatisation contre-productive.

7.2 L'invisibilisation du travail support

- Les tâches paraissent simples mais reposent sur une expertise fine.
- Les discours sur l'automatisation surestiment la standardisation réelle.
- Le métier fonctionne comme "régulateur humain" des processus.

7.3 Articulation IA / Organisation

- Les gains significatifs proviennent souvent d'**améliorations organisationnelles non-IA** (ex: validation par mail, signature électronique).
- L'IA est pertinente quand le processus est déjà bien structuré et standardisé.
- L'organisation préexistante conditionne la réussite de l'IA.

7.4 Importance de l'analyse du travail réel

- Écart entre "travail prescrit" (fiche de poste) et "travail réel" (liste exhaustive des tâches).
- Nécessité de décortiquer finement comment les personnes font leur travail.



8. Recommandations contextualisées (issues de la cartographie)

8.1 Pour le déploiement

- Maintenir le triptyque** : Formation technique + Référent proximité + Réseau d'échange.
- Privilégier les capsules métier** aux formations génériques.
- Co-construire** avec les utilisateurs (recueil besoins → tests → validation / amélioration).
- Ne pas universaliser** : Accepter que certains métiers/postes « ne bénéficient pas » de l'IA.

8.2 Pour l'évaluation

- Analyser le travail réel**, pas les représentations.
- Distinguer systématiquement** : usages du poste / usages observés / usages évoqués.
- Documenter les non-usages argumentés** comme résultats à part entière.
- Identifier les gains organisationnels non-IA** prioritaires.

8.3 Pour la gouvernance

- Réaffirmer le principe** : « Outil d'aide, pas remplacement » .
- Imposer la relecture humaine** systématique.
- Prioriser la sécurité** des données sensibles (santé).
- Évaluer régulièrement** l'adéquation besoins/solutions.



9. Maturité organisationnelle globale de l'organisation

Niveau estimé : **MOYEN vers FORT**

Indicateurs positifs :

- ☑ Gouvernance structurée (charte, référents, service dédié).
- ☑ Infrastructure « sécurisée » (ChatGPT Pro ministériel).
- ☑ Accompagnement multi-modal (formations, référents, réseau).
- ☑ Développements internes (capsules).
- ☑ Principes éthiques affirmés (relecture obligatoire).

Points de progression :

- ☑ Standardisation des processus (nommage, archivage).
- ☑ Généralisation des pratiques aux métiers éloignés de l'inspection.
- ☑ Mesure des gains effectifs.
- ☑ Retours d'expérience formalisés.

Points non identifiés :

- ☑ Usage d'outil Européen (≠ Chat GPT) ?
- ☑ Serveurs européens ? Critères environnementaux élevés ?



ANNEXE

Capsules : Développées par des référents IA volontaires, ciblées par métier.

Ces capsules internes sont déployées directement dans ChatGPT Pro et configurées par périmètre (capsules génériques accessibles largement, ou capsules dédiées à un service via un ChatGPT Pro spécifique, avec recherche dédiée).

Elles sont conçues pour répondre à des besoins opérationnels ciblés : par exemple, une capsule peut être entraînée à partir de rapports et de tableaux existants pour pré-générer un livrable standard (comme un tableau de mesures), ensuite vérifié par les professionnels.

La conception et l'ajustement des capsules s'appuient sur un recueil de besoins, des essais et une validation avec les utilisateurs, dans le cadre de réunions avec le service dédié et les référents de chaque service.

Réseau d'échanges interne

Un réseau d'échange de pratiques est mis en place afin de permettre aux agents et aux services de partager des retours d'expérience concrets sur leurs usages et non-usages de l'IA.

Il repose sur des temps d'échanges réguliers (réunions, webinaires ou espaces de discussion internes) et vise à faire circuler des pratiques éprouvées, des points de vigilance et des questionnements opérationnels.

Ce réseau n'a pas vocation à prescrire des usages, mais à favoriser l'apprentissage collectif, l'identification de besoins communs et l'amélioration progressive des dispositifs existants, dans un cadre sécurisé et encadré.

Révélateur

de Richesses Immatérielles

Contact : Gabrielle Guèye

gabrielle@richesses-immaterielles.com

Tel. 0668483163

1^{ère} édition – Novembre 2025