l'Observatoire
DE L'ENGAGEMENT

Observatoire de l'engagement 2026

IA et engagement

Rapport d'étude – Octobre 2026



Crédits : Photo de Fauxels sur Pexels.com

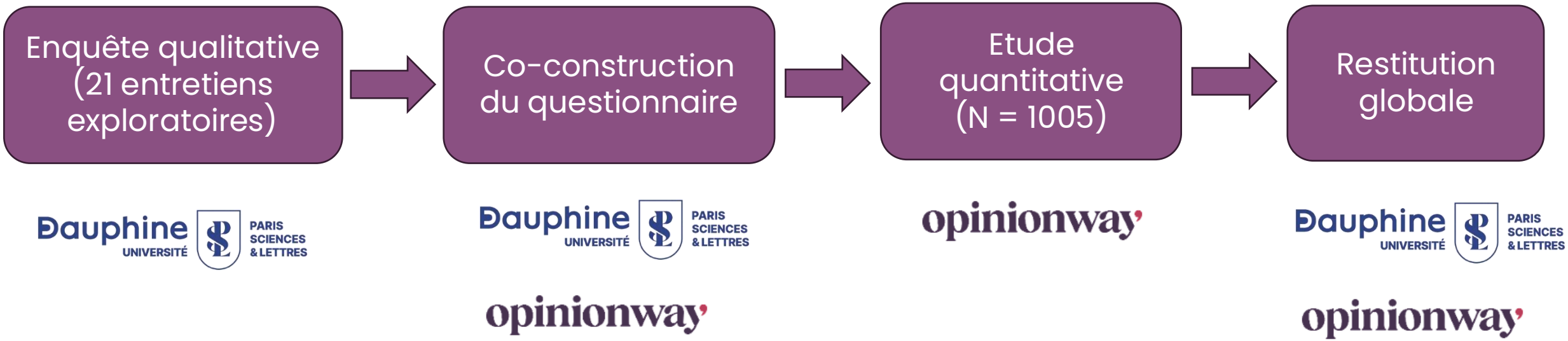
opinionway · Dauphine Université · Paris Sciences & Lettres · POUR · l'Observatoire DE L'ENGAGEMENT



Crédits : dev-asangbam

La méthodologie

Démarche générale



La méthodologie

Toute publication totale ou partielle doit impérativement utiliser la mention complète suivante :

« Etude conjointe Dauphine PSL / OpinionWay pour l'Observatoire de l'engagement »

et aucune reprise de l'enquête ne pourra être dissociée de cet intitulé

Les résultats quantitatifs présentés sont issus de l'étude réalisée par OpinionWay.

Les enseignements qualitatifs sont issus d'une étude distincte réalisée par Lionel Garreau et Serge Perrot, Université Paris Dauphine PSL.

Echantillon de **1005 français actifs** de 18 ans et plus, représentatif de la population française.

L'échantillon a été constitué selon **la méthode des quotas**, au regard des critères de **sexe, d'âge, de région, et de situation professionnelle actuelle**. Les résultats ont été redressés sur ces mêmes critères pour être représentatif de la population française.

L'échantillon a été interrogé par **questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI** (Computer Assisted Web Interview). Les interviews ont été réalisées **du 24 août au 7 septembre 2026.**

Questionnaire 2026

21 personnes interrogées dans le cadre d'entretiens dans le cadre d'entretiens exploratoires. Les profils interrogés : 6 DG / 6 professionnels RH dont 3 DRH / 6 experts IA / 3 managers



Les résultats

Dauphine UNIVERSITÉ PARIS SCIENCES & LETTRES

opinionway

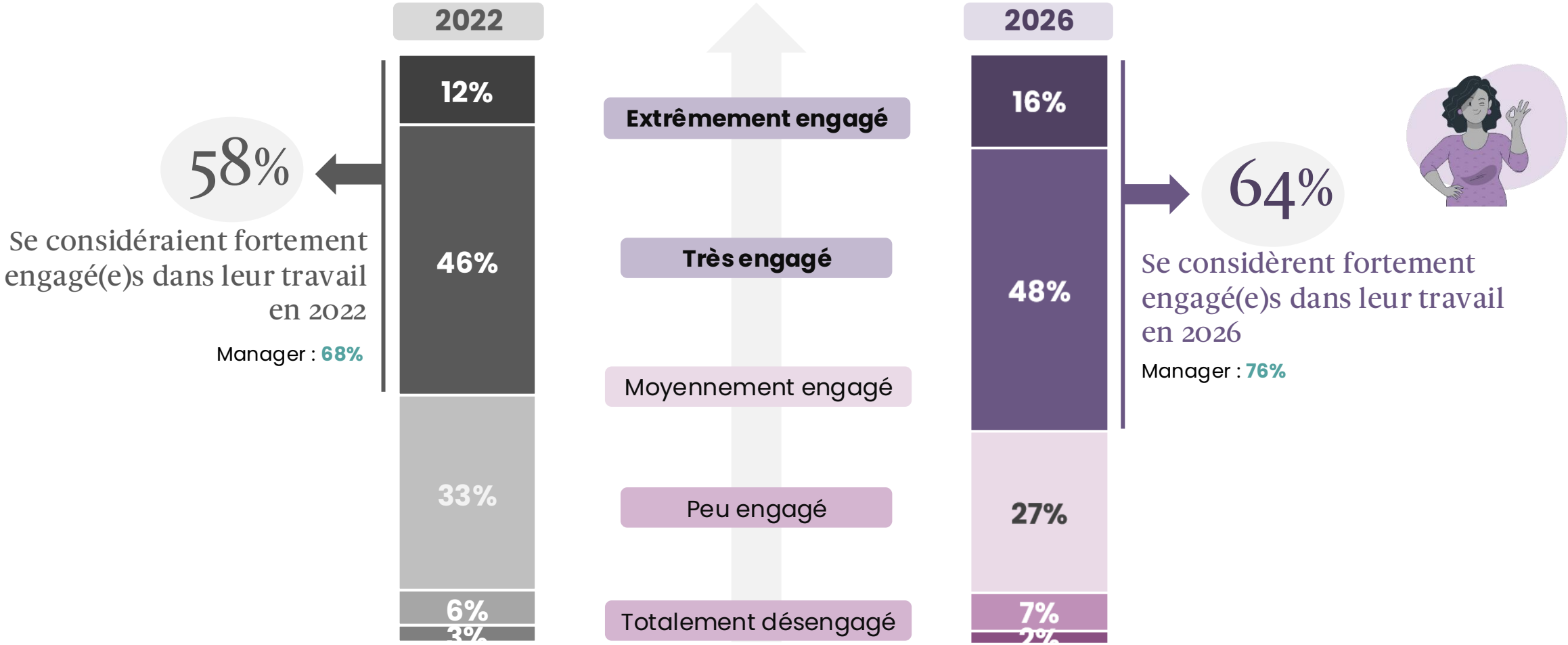
l'Observatoire DE L'ENGAGEMENT

Plan de la présentation

Introduction: niveau d'engagement, où on est-on ?

I. IA et organisation	II. IA et usages	III. IA et reconfigurations	IV. IA et engagement
• 1. Progression et structuration • 2. Accompagnement des usages	• 3. Nature des usages • 4. IA et travail augmenté	• 5. Impact sur le travail • 6. Impact sur les relations au travail • 7. Impact sur les rôles	• 8. Liens entre IA et engagement • 9. Synthèse

Le niveau d'engagement apparaît plus élevé qu'en 2022. Cette année encore, les managers se montrent davantage engagés que l'ensemble des salariés.



Crédits : Icone de Storyset.com

Q : Comment jugez-vous **votre niveau d'engagement** aujourd'hui dans votre travail ?

Base : ensemble – 2022 (1080) / 2026 (1005)

xx%/xx% : différences significatives positives/négatives par rapport à l'ensemble

1

L’IA en entreprise : une appropriation qui progresse plus vite que sa structuration

Dauphine UNIVERSITÉ PARIS SCIENCES & LETTRES

opinionway

l’Observatoire DE L’ENGAGEMENT

L'IA se diffuse par contagion… et devient un enjeu de la relation d'emploi

Une dynamique sociale

Les pionniers rendent l'usage visible
→ les autres sont progressivement « aspirés »

Une nouvelle norme professionnelle

Ne pas utiliser l'IA peut être vécu comme un risque de décrochage individuel

Un enjeu d'attractivité

L'environnement IA de l'entreprise devient un signal pour attirer et retenir les talents

L'IA n'est plus seulement un outil :
elle devient progressivement une composante de l'environnement de travail attendu.

« Si je reste ici, je ne vais pas utiliser l'IA et ça va me rendre moins compétitif dans le marché du travail. »

« Si tu es une compagnie et tu n'utilises pas l'IA […] tu n'auras pas les meilleurs candidats pour travailler avec toi. »

Les usages avancent plus vite que la capacité de l'organisation à les piloter

À l'extérieur

IA grand public, apprentissages personnels, attentes qui évoluent rapidement

Dans le travail réel

Usages émergents, parfois invisibles, difficiles à mesurer ou à faire remonter

Au niveau de l'organisation

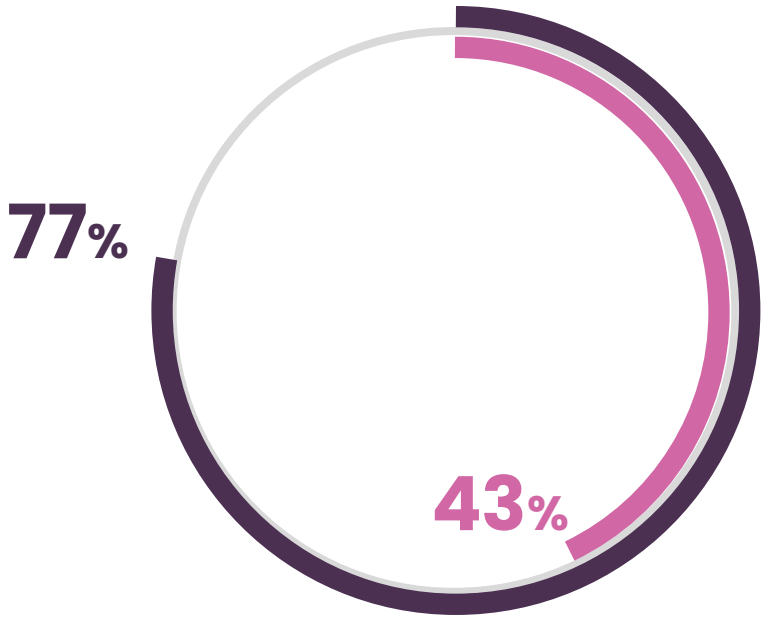
Politiques, outils internes et formations progressent… mais avec un temps de retard

Le risque : une dualité entre l'IA vécue par les salariés et l'IA pilotée par l'entreprise.

«J'ai beaucoup de mal à répondre à cette question parce que […] je n'ai aucune idée du niveau de gestion de l'IA par les collaborateurs et de la manière dont c'est utilisé.»

L'IA est désormais largement entrée dans les pratiques professionnelles : près de 6 actifs sur 10 déclarent l'utiliser dans le cadre de leur travail.

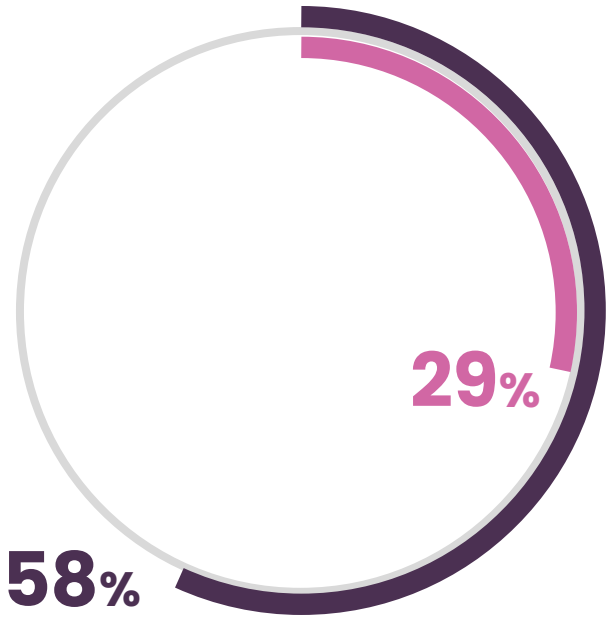
Dans ma vie personnelle



Utilisent des outils d'IA

Utilisent des outils d'IA au moins plusieurs fois par semaine

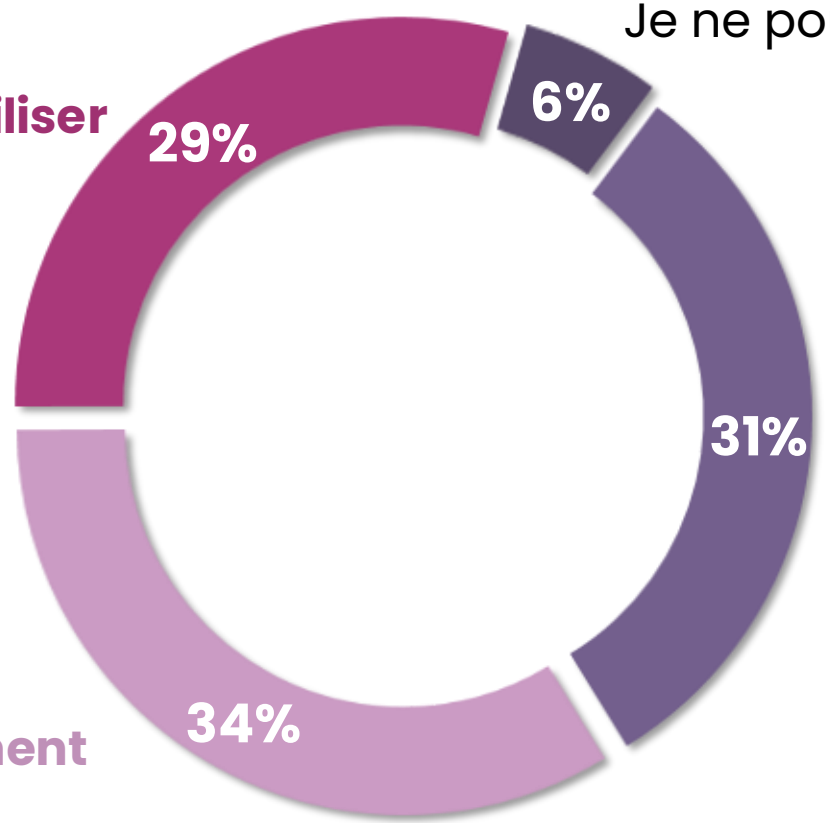
Dans mon travail



Q : **À quelle fréquence utilisez-vous des outils d'intelligence artificielle** (IA générative, agentique…) dans les situations suivantes ?

Base : ensemble (1005)

Plus d'un tiers des actifs considère l'IA comme importante dans leur quotidien professionnel, voire comme indispensable.



Q : Parmi ces propositions, laquelle décrit le mieux **votre relation actuelle à l'IA** ?

Base : ensemble (1005)

xx%/xx% : différences significatives positives/négatives par rapport à l'ensemble

2

Comment accompagner cette explosion d'usages?

Dauphine UNIVERSITÉ PARIS SCIENCES & LETTRES

opinionway

l'Observatoire DE L'ENGAGEMENT

Un sujet « chiffon rouge », un besoin de confiance

Rassurer sur la prise de responsabilité de l'employeur face aux enjeux IA

Porter une vision

Ex : Réduction de coûts vs création de valeur

→

La traduire en pratiques

Rendre la vision tangible

→

Créer la confiance

Assurer la cohérence entre la vision et les pratiques, montrer que l'entreprise se saisit du sujet

« ce qui me permettrait de rester engagée vis-à-vis de mon entreprise […] c'est de voir l'investissement que mon entreprise met dans l'intégration de l'IA dans le quotidien de ses équipes. Je serais rassurée de savoir que mon employeur a conscience de ces réalités et prend ses responsabilités »

L’entreprise semble passer de l’autorisation de l’IA à un encadrement progressif mais ces deux dimensions sont encore loin d’être alignées.



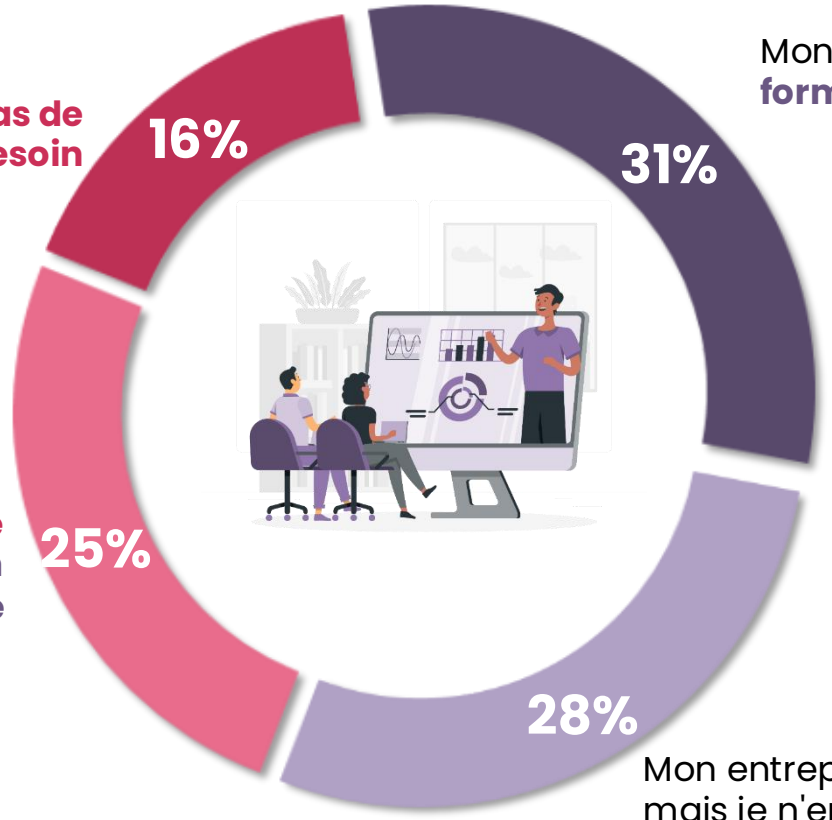
Au sein des entreprises qui autorisent l’IA, 40% des actifs estiment que toutes les mesures d’encadrement citées sont appliquées

Total oui *(tout à fait + plutôt)*	**Total**	**Entreprise autorisant l’IA**
Autorise l’utilisation de l’IA dans le cadre du travail	**57%**	**100%**
Met à disposition des outils d’IA validés par l’entreprise	**42%**	**68%**
A défini des règles d’utilisation de l’IA (limites, usages, etc.)	**40%**	**56%**
A une stratégie claire concernant l’utilisation de l’IA	**39%**	**61%**
A une stratégie sur l’IA qui m’inspire confiance	**39%**	**63%**
A défini une charte	**36%**	**62%**

Q : Concernant **l’utilisation de l’IA**, dans quelle mesure diriez-vous que **votre entreprise**… ?
Base : ensemble (1005)

xx%/xx% : différences significatives positives/négatives par rapport à l’ensemble

Pour autant, l’absence de formalisation ne signifie pas absence d’accompagnement



Mon entreprise **ne propose pas de formation** et je n'en ressens **pas le besoin**

Mon entreprise **propose une formation** et j'en ai **déjà suivi une**

Mon entreprise **ne propose pas de formation** mais je **souhaiterais en suivre une**

Mon entreprise **propose une formation** mais je n'en ai **pas encore suivi**

59%

des entreprises qui autorisent l’iA **proposent une formation**

Q : Concernant **les formations à l'intelligence artificielle (IA)** dans le cadre de votre travail, laquelle des affirmations suivantes correspond le mieux à votre situation ?

Base : l’entreprise autorise l’utilisation de l’IA (460)

Crédits : Photo de Anthony Shkraba sur Pexels.com

ACCOMPAGNER ≠ FORMER À L'IA

Accompagner = créer une capacité permanente d'évolution avec l'IA

COMPRENDRE LE TERRAIN

« On essaie de se caler aux expériences terrain qui se déroulent, d'avoir une boucle d'amélioration continue, d'échanges de pratiques. Tu as testé ça, qu'est-ce que ça donne ? Est-ce qu'on peut généraliser ? »

APPRENDRE EN CONTINU

« Aujourd'hui, avec l'intelligence artificielle […] attendre un an pour se former, on est déjà très en retard. »

ACCULTURER TOUS LES MÉTIERS

« Toutes les fonctions de l'entreprise doivent être, à des niveaux et des vernis différents, […] sensibilisées à l'IA. »

ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS

« Il faut savoir évoluer, mais il faut le dire avant. Et pas quand on arrive à cette cassure où c'est déjà trop tard. »

→ L'enjeu n'est plus un plan de formation ponctuel, mais une infrastructure d'apprentissage et d'employabilité en continu.

3

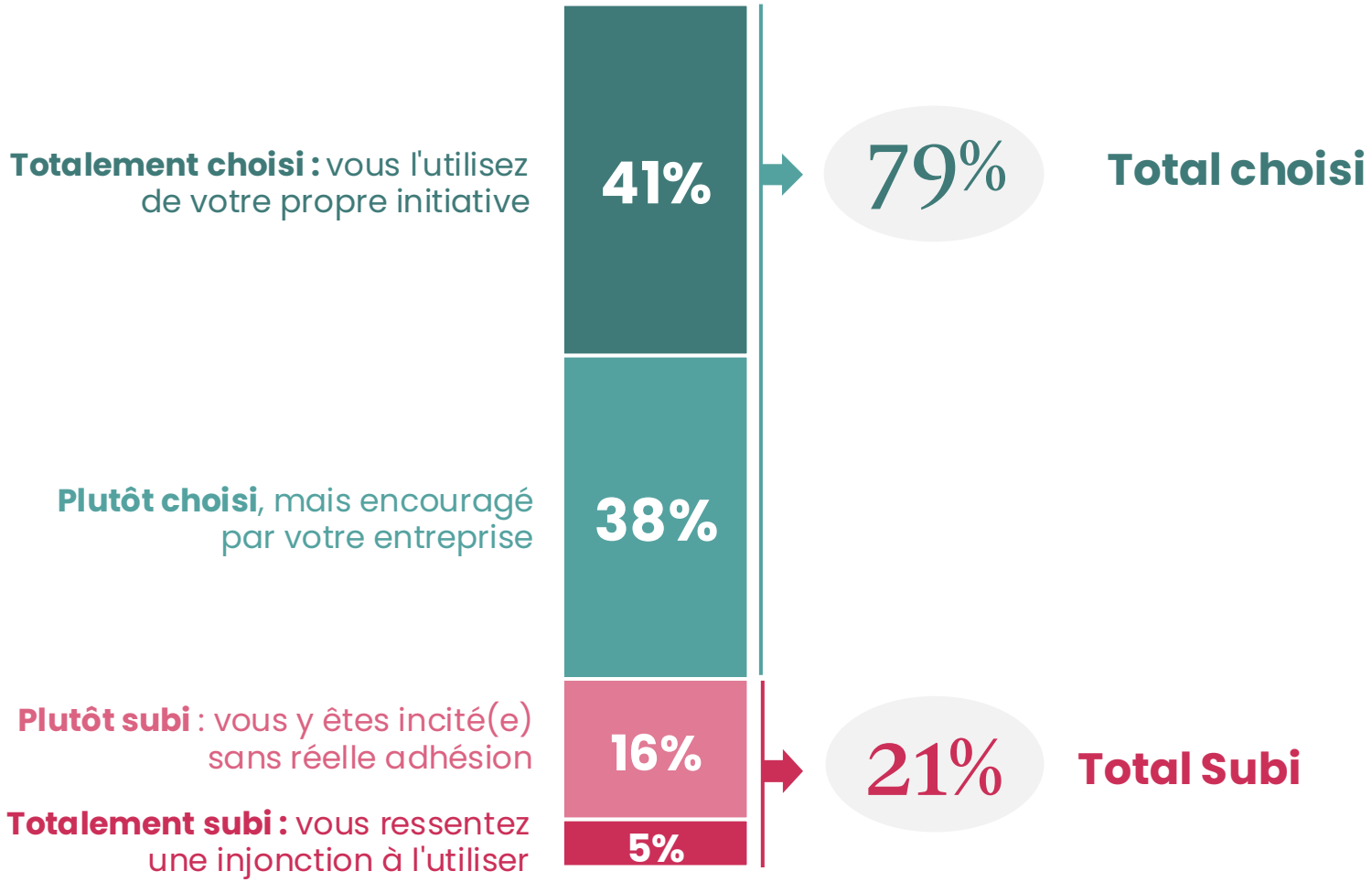
Zoom sur les usages.

Dauphine UNIVERSITÉ PARIS SCIENCES & LETTRES

opinionway

l'Observatoire DE L'ENGAGEMENT

L'appropriation de l'IA repose largement sur l'initiative des salariés eux-mêmes.



Q : Diriez-vous que **votre usage de l'IA dans le cadre professionnel** est…

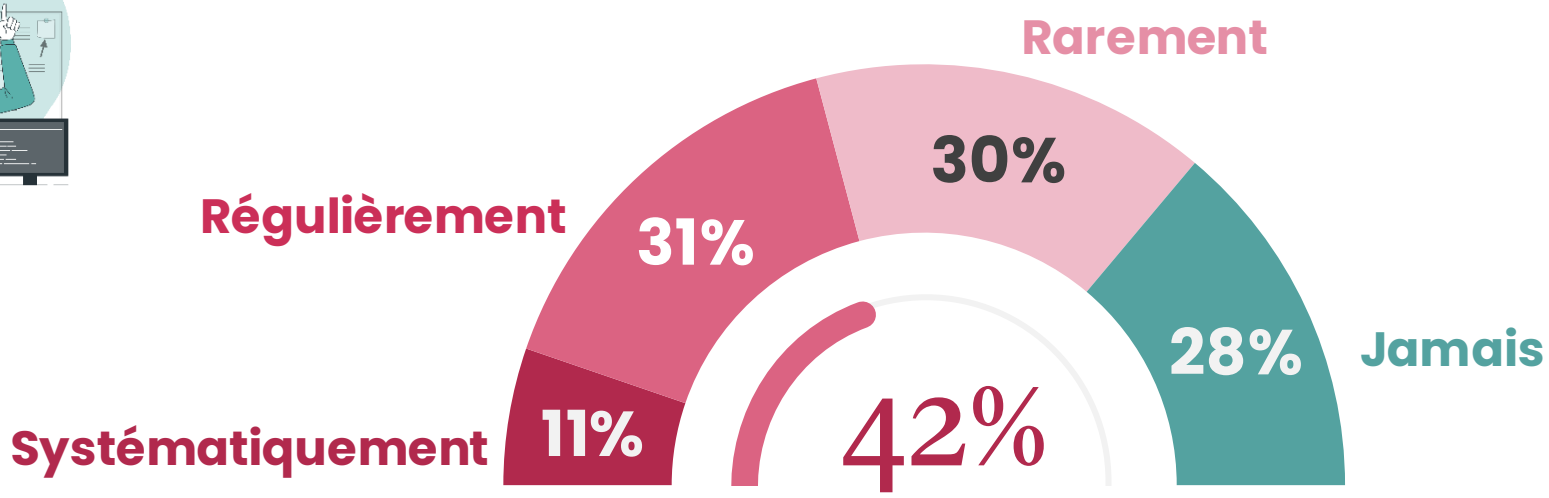
Base : utilisateurs de l'IA (593)

opinionway · Dauphine Université · Paris Sciences & Lettres · 1 pour · L'Observatoire de l'Engagement

Crédits : Photo de Fauxels sur Pexels.com

Ce qui explique notamment le fort usage du « shadow IA » dans les entreprises





Déclarent utiliser l'IA de façon dissimulée de manière régulière ou systématiquement

18-39 ans : +++
Manager : +++
Entreprise mettant un outil IA à disposition : +++

Q : Dans le cadre de votre travail, **à quelle fréquence vous arrive-t-il d'utiliser l'IA de façon dissimulée** ?

Base : utilisateurs de l'IA (593)

Crédits : Icone de Storyset.com

> Délester, vérifier, stimuler : l'IA s'insère dans le travail existant, sans encore le réinventer

TOP 3 des usages de l'IA au travail

1. Gagner du temps sur des tâches répétitives ou à faible valeur ajoutée
2. Vérifier ou compléter une information en votre possession
3. Trouver des idées ou débloquer une réflexion

Q : Parmi les usages suivants, lesquels correspondent le mieux à **votre manière d'utiliser l'IA au travail** ?

Base : utilisateurs de l'IA (593) – Trois réponses possibles

Au-delà de la productivité, d'autres usages émergent

Compensatoires

Ex : Utiliser les capacités rédactionnelles de l'IA pour compenser une mauvaise maitrise de la langue

Échappatoires

Ex : Utiliser le gain de temps pour améliorer le "work life balance", sans souci d'amélioration réelle du travail

Agressifs

Ex : Inonder de questions générées par IA la direction dans le cadre du dialogue social

Défensifs

Ex : Utiliser l'IA comme avocat conseil dès la perception d'un risque de litige

4

Qu’est-ce que l’IA augmente ?

Dauphine UNIVERSITÉ PARIS SCIENCES & LETTRES

opinionway

l’Observatoire DE L’ENGAGEMENT

Qu’est-ce que l’IA augmente vraiment ?

Des performances accrues, sans nécessairement développer les personnes

Des productions plus rapides et (souvent) de meilleure qualité

Vs.

Des compétences individuelles qui risque de s’estomper

« c’est un peu comme si j’allais à la salle de sport avec un robot à forme humaine en lui demandant de soulever les poids. Alors les poids vont être soulevés. Mais ce n’est pas moi qui vais me muscler »

Ce bénéfice se prolonge dans la perception de la qualité du travail : près de 7 sur 10 considèrent réaliser un travail de meilleure qualité grâce à l'IA.



	Total d'accord *(tout à fait + plutôt)*
Je peux davantage me concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée	**73%**
Je peux davantage expérimenter et tester de nouvelles idées dans mon travail	**70%**
Je dois être proactif pour développer de nouvelles compétences dans mon métier	**67%**
Je réalise un travail de meilleure qualité grâce à l'IA	**67%**

Entreprise autorisant l'IA : +++

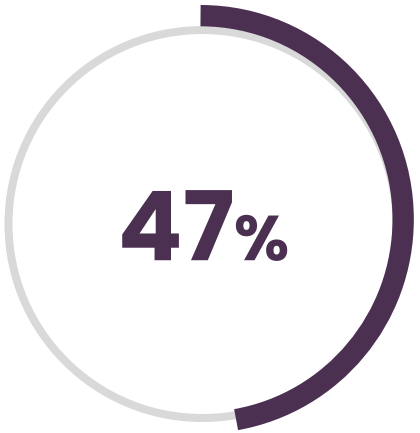
Q : Êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes concernant **l'introduction de l'IA dans votre travail** ?

Base : utilisateurs de l'IA (593)

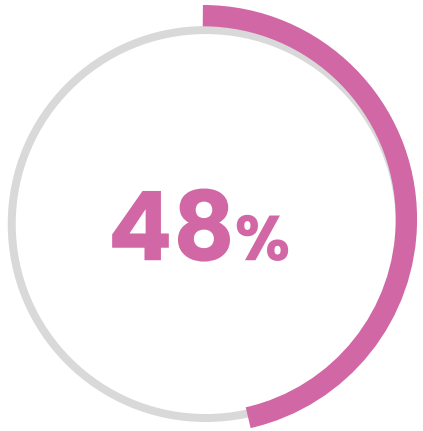
xx%/xx% : différences significatives positives/négatives par rapport à l'ensemble

Crédits : Icone de Storyset.com

Pour autant, les effets sur le stress et la charge de travail sont beaucoup plus partagés.



Le niveau de stress a diminué



La charge de travail a diminué

Q : **Comment ont évolué** les éléments suivants depuis l'utilisation de l'IA dans votre travail … ?

Base : utilisateurs de l'IA (593)

5

Les reconfigurations associées aux usages : *impact sur le travail*

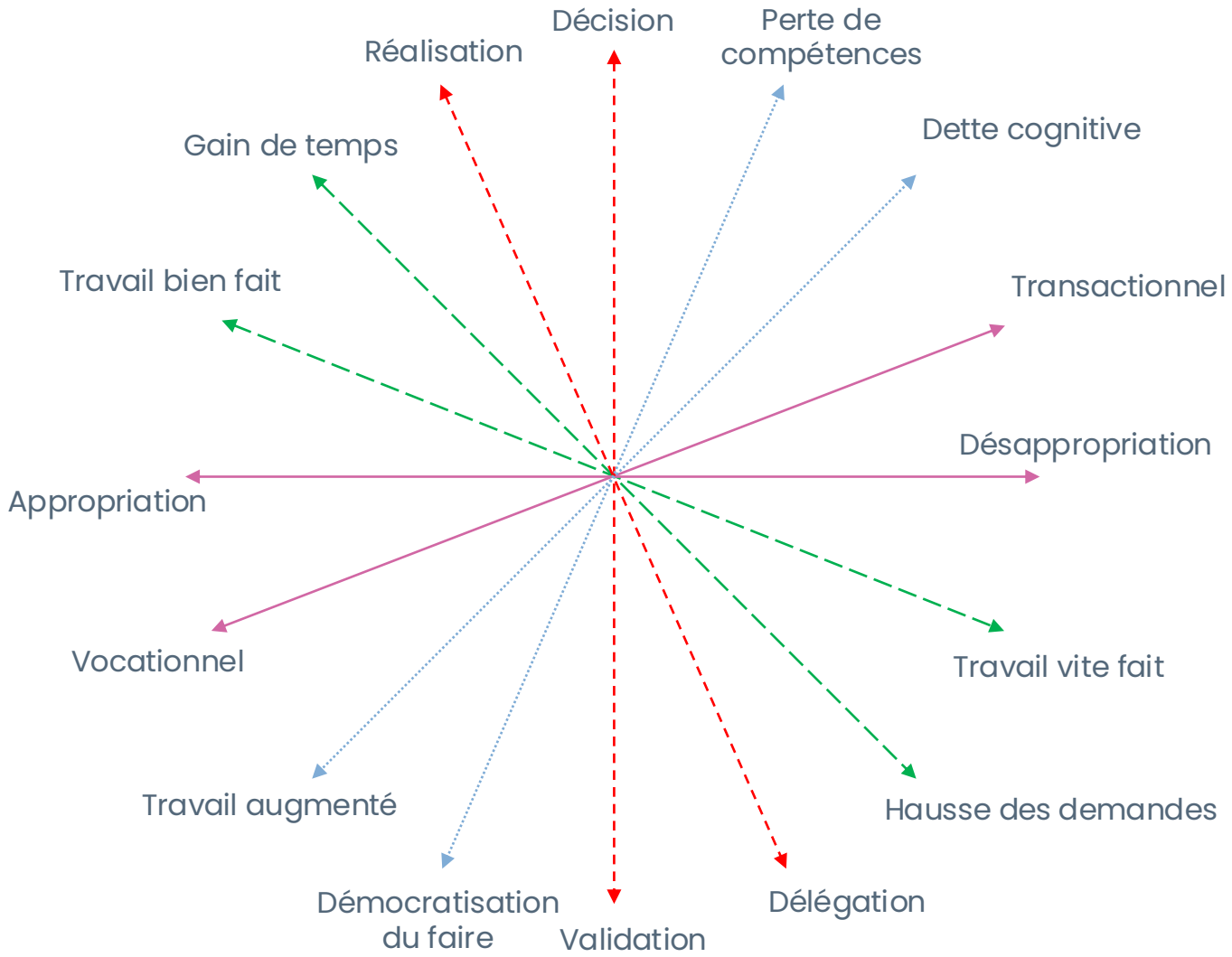
Dauphine UNIVERSITÉ PARIS SCIENCES & LETTRES

opinionway

l'Observatoire DE L'ENGAGEMENT

L'IA créatrice (ou révélatrice) de tensions dans le travail

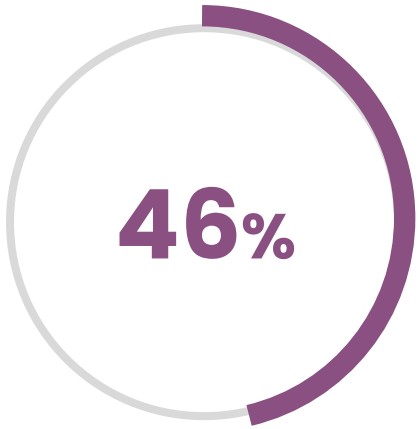
- Tensions liées à l'objet travail
- Tensions liées à l'objet tâches
- Tensions liées au faire et faire faire
- Tensions liées aux compétences



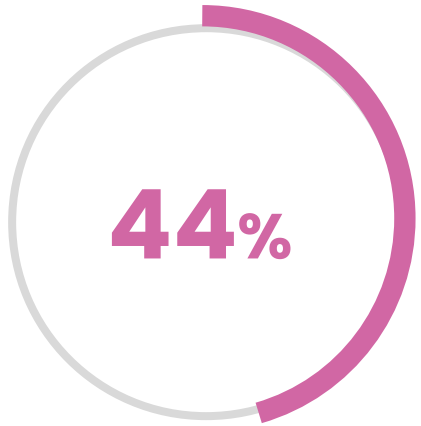
Et dans le même temps, près de la moitié des utilisateurs ressentent aussi de nouvelles tensions.



J'ai le sentiment que mon travail ne m'appartient plus quand il est réalisé avec l'aide de l'IA



L'IA génère de nouvelles contraintes dans mon travail



Je trouve moins de sens à mon travail depuis que j'utilise l'IA

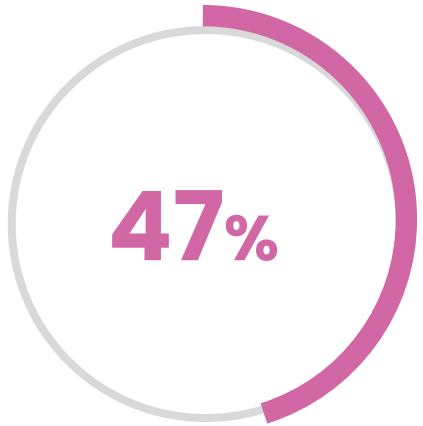
Q : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant **l'impact de l'IA sur votre travail** ?

Base : utilisateurs de l'IA - hors non concerné

L’IA fait néanmoins émerger des interrogations structurelles sur l’évolutions des métiers.



L'IA me fait craindre que certaines de mes compétences deviennent moins utiles



L’IA me fait craindre pour la pérennité de mon emploi

Q : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant **l'impact de l'IA sur votre travail** ?

Base : ensemble - hors non concerné

6

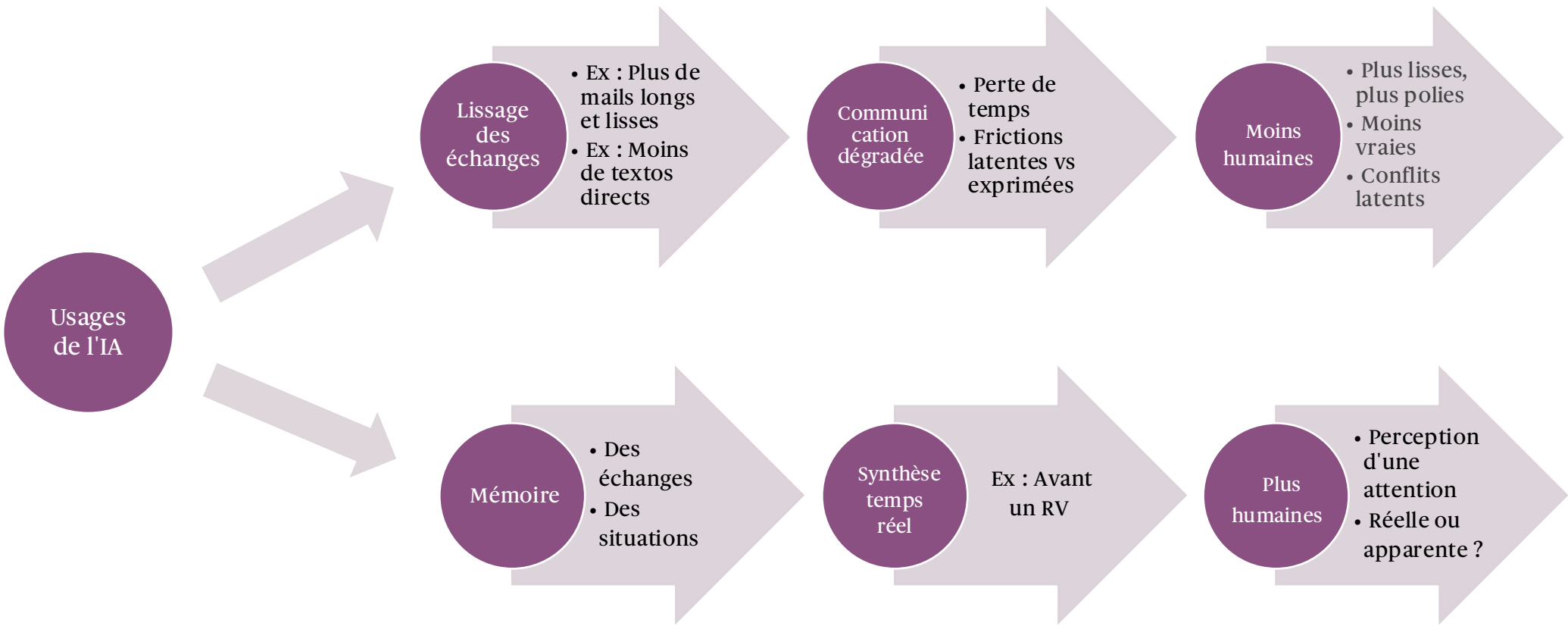
Les reconfigurations associées aux usages : *impact sur les relations*

Dauphine UNIVERSITÉ PARIS SCIENCES & LETTRES

opinionway

l'Observatoire DE L'ENGAGEMENT

Quand l'IA rend les relations plus (ou moins) humaines



L'IA recompose les frontières de l'organisation et les objets de l'engagement

Mouvement d'individualisation

Plus d'autonomie, plus de travail médié par l'IA, risque d'isolement

→

Le travail se recompose

Où ? Quand ? Avec qui ?
Seul ou avec les autres ?

→

Besoin renouvelé de collectif

Présence, interactions humaines, transmission et sentiment d'appartenance

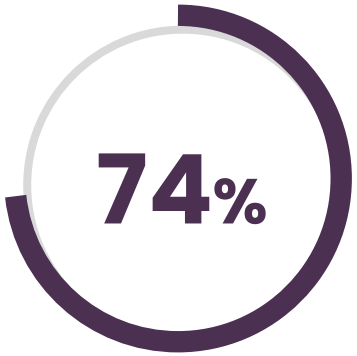
Un déplacement possible des objets de l'engagement

TRAVAIL • MÉTIER • CLIENTS ↔ **ENTREPRISE • MANAGER • COLLECTIF**

L'enjeu organisationnel devient de préserver ce qui fait « collectif »,
alors que le travail peut être réalisé de façon plus autonome et distribuée.

Les dynamiques collectives présentent elles aussi un double mouvement.

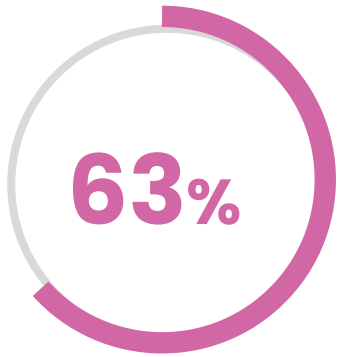
Total renforcé



Les comportements individualistes au travail



Mon attachement à mon entreprise



L'esprit d'équipe au sein de mon équipe



Mon sentiment d'appartenance à mon entreprise

Managers : +++

Q : Depuis que vous utilisez de l'IA dans votre travail, diriez-vous que **les éléments suivants se sont renforcés ou affaiblis** ?

Base : utilisateurs de l'IA (593)

Là encore, le cadre dans lequel elle est utilisée apparaît déterminant

	Les comportements individualistes au travail	Mon attachement à mon entreprise	L'esprit d'équipe au sein de mon équipe	Mon sentiment d'appartenance à mon entreprise
Total renforcé	74%	65%	63%	63%
Utilisation de l'IA - Choisi	**75%**	**69%**	**68%**	**68%**
Utilisation de l'IA - Subi	**69%**	**50%**	**46%**	**47%**
Entreprise autorisant l'IA	**79%**	**69%**	**67%**	**67%**
Entreprise n'autorisant pas l'IA	**51%**	**50%**	**49%**	**50%**
Entreprise mettant un outil IA à disposition	**80%**	**75%**	**71%**	**70%**
Entreprise ne mettant pas un outil IA à disposition	**62%**	**50%**	**51%**	**52%**

7

Les reconfigurations associées aux usages : *impact sur les rôles*

Dauphine UNIVERSITÉ PARIS SCIENCES & LETTRES

opinionway

l'Observatoire DE L'ENGAGEMENT

Le manager face à l'IA : moins prescrire, mais assumer davantage

Autonomie accrue des collaborateurs

Si l'IA aide à savoir quoi faire et comment le faire…
→ que reste-t-il du rôle prescriptif du manager ?

Décisions médiées par l'IA

L'IA peut informer, recommander, voire orienter les choix
→ qui décide réellement ?

Responsabilité managériale

Le risque est de se cacher derrière « les résultats de l'IA »
→ la responsabilité humaine ne se délègue pas

Une tension centrale

PERDRE DE LA CENTRALITÉ DANS LE TRAVAIL ↔ **GAGNER EN RESPONSABILITÉ DANS LE SENS, LA RELATION ET LA DÉCISION**

« Si votre manager vous explique : moi j'ai pris cette décision, ça n'a rien à voir avec toi, c'est juste les résultats de l'IA […] Il y a plein de dérives de déresponsabilisation. Déjà qu'aujourd'hui on se cache bien derrière le process ou derrière la hiérarchie pour éviter d'assumer certaines décisions. Donc ça peut amplifier ça, et c'est très désengageant pour les gens. »

Le manager : un pivot pour éviter le côté obscur de la force

Favoriser l'engagement

- Encourager les contributions humaines
- Préserver / développer les tâches qui motivent

Eviter le "côté obscur de la force »

- Dégradation de l'autonomie, des compétences, du jugement
- Effacement des tâches qui motivent

** Image générée par IA*



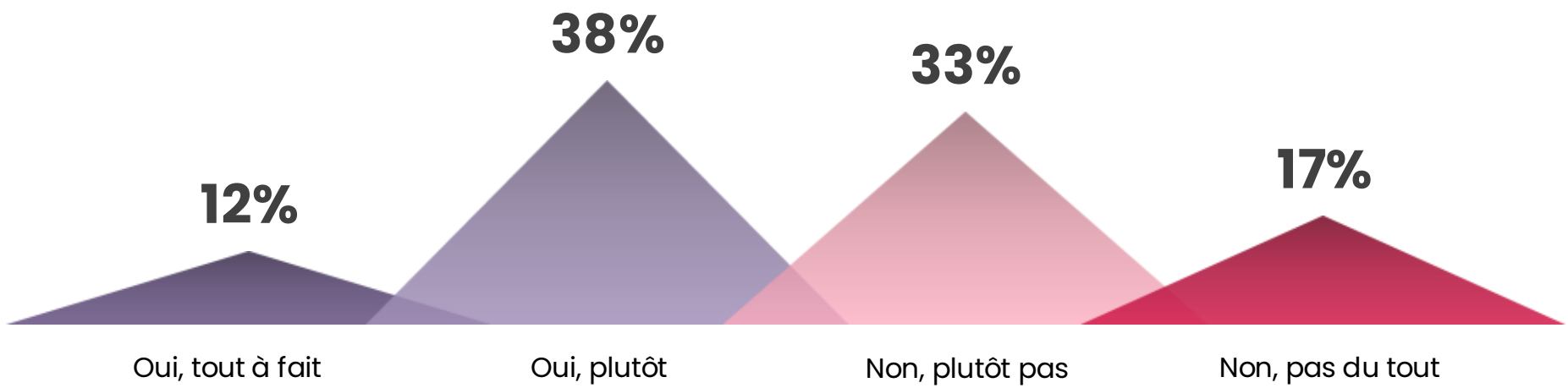
« Tu utilises l'IA, mais en fait c'est ton cerveau à toi que je veux »

Au global, les managers sont aussi nombreux à estimer que leur rôle a évolué depuis l'arrivée de l'IA qu'à considérer que ce n'est pas le cas.

50% Considèrent que leur rôle de manager **a évolué avec l'arrivée de l'IA**

Utilisateur de l'IA au travail : **59%**
Entreprise mettant un outil IA à disposition : **69%**
Usage de l'IA – Choisi : **63%**

Considèrent que leur rôle de manager **n'a pas évolué avec l'arrivée de l'IA** **50%**



Q : Avez-vous le sentiment que **votre rôle de manager a évolué avec l'arrivée de l'IA** ?
Base : exercent une responsabilité d'encadrement hiérarchique d'autres collaborateurs (376)

Crédits : Icone de Storyset.com

8

L’IA engage-t-elle ou désengage-t-elle ?

Dauphine UNIVERSITÉ PARIS SCIENCES & LETTRES

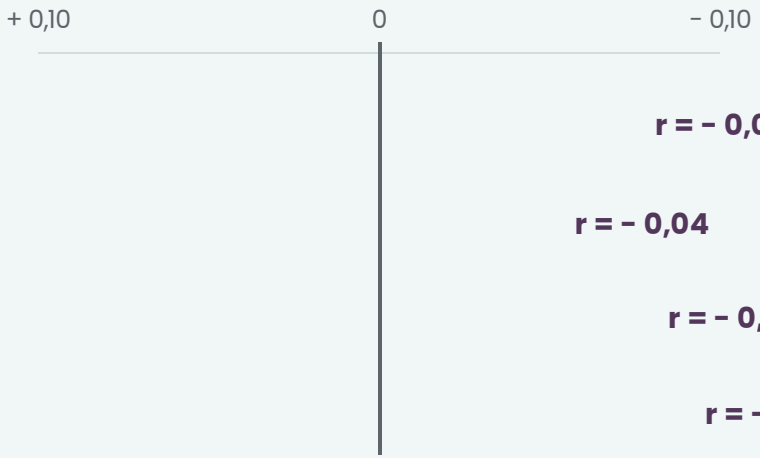
opinionway

l’Observatoire DE L’ENGAGEMENT

Les craintes liées à l'IA sont très faiblement associées à l'engagement

Les corrélations observées avec l'engagement sont proches de zéro ; les usages ne se différencient pas significativement selon ces craintes.

CORRÉLATIONS AVEC L'ENGAGEMENT



→ **Des associations très faibles : les craintes expliquent peu l'engagement.**

USAGES DE L'IA

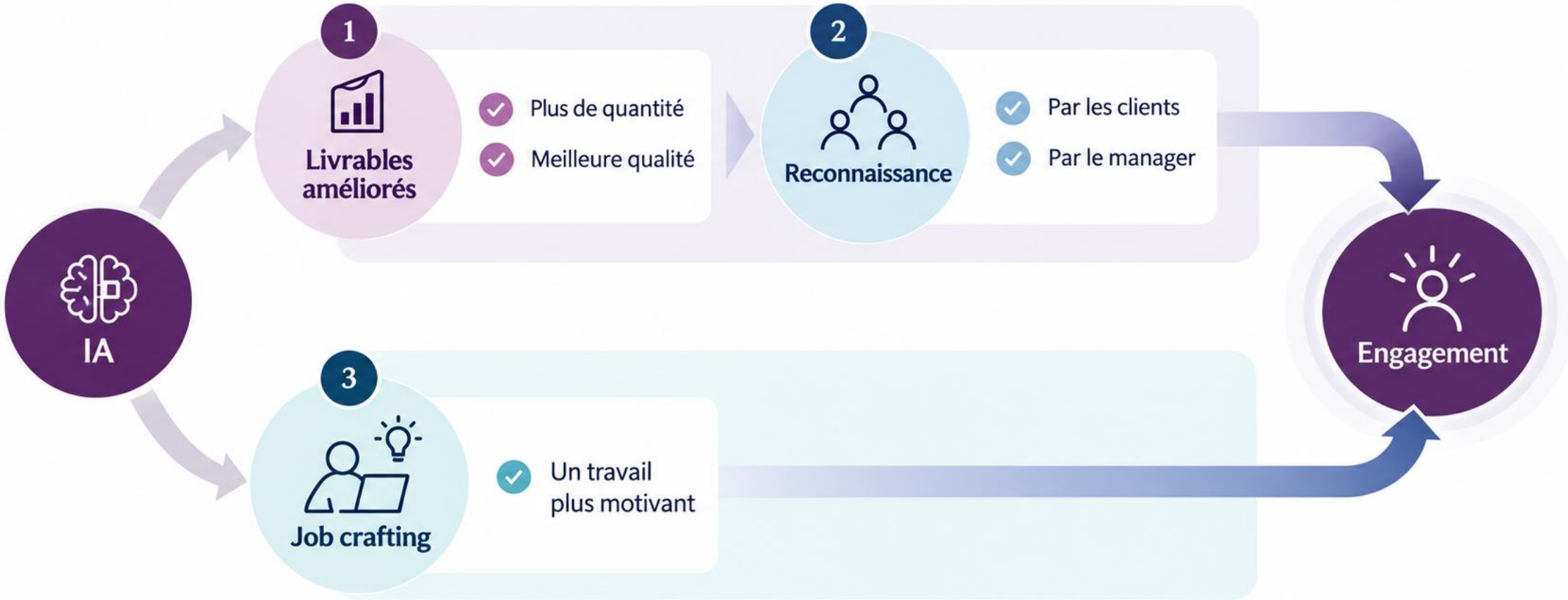
NS

Pas de différence statistiquement significative des usages selon les craintes sociétales

Les inquiétudes déclarées ne semblent donc pas freiner l'appropriation de l'IA.

Les craintes existent, mais elles restent largement découplées de l'engagement et des usages effectifs de l'IA.

2 chemins par lesquels l'IA consolide l'engagement



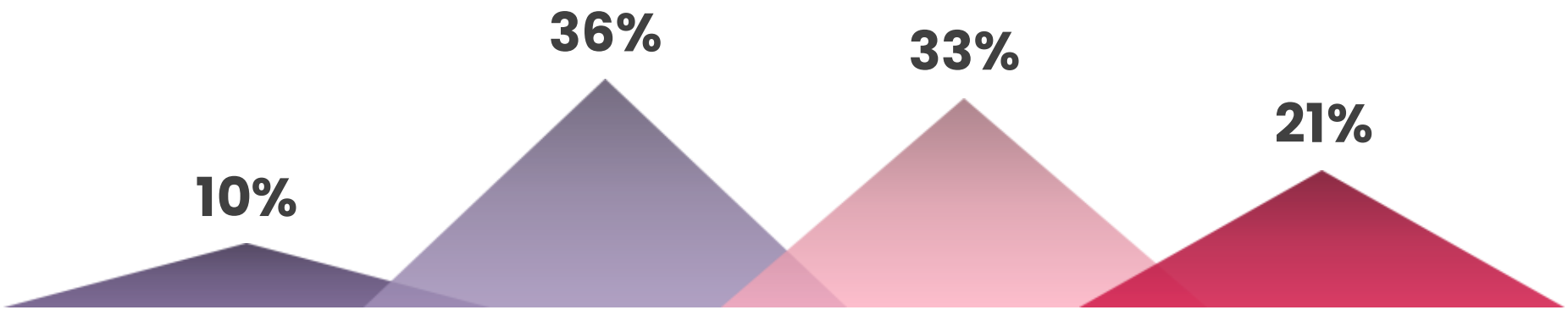
Enfin, la perception de la performance révèle un écart entre l'expérience des utilisateurs et le regard des non-utilisateurs.



46% Estiment que les collaborateurs qui utilisent l'IA **sont plus performants**

30-39 ans : **57%**
Manager : **54%**
Utilisateur de l'IA au travail : **55%**
Entreprise mettant un outil IA à disposition : **61%**
Usage de l'IA – Choisi : **61%**

Estiment que les collaborateurs qui utilisent l'IA **ne sont pas plus performants** **54%**



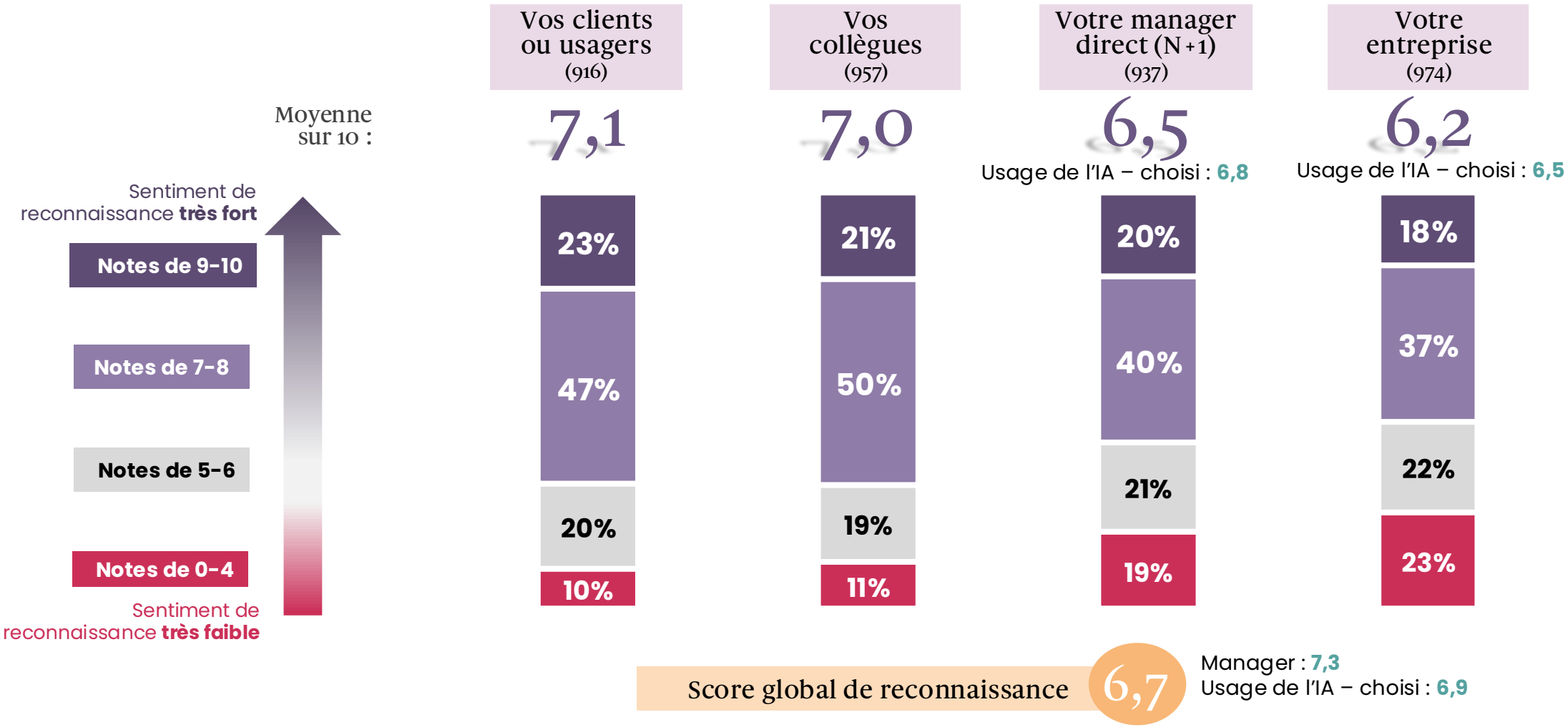
Non concerné : 26%

Q : Diriez-vous que les collaborateurs qui utilisent l'IA sont **plus performants** que ceux qui ne l'utilisent pas ?
Base : ensemble – hors non concerné (750)

Crédits : Icone de Storyset.com

xx%/xx% : différences significatives positives/négatives par rapport à l'ensemble

Ces transformations s'inscrivent dans un contexte où les salariés se sentent globalement reconnus dans leur travail.

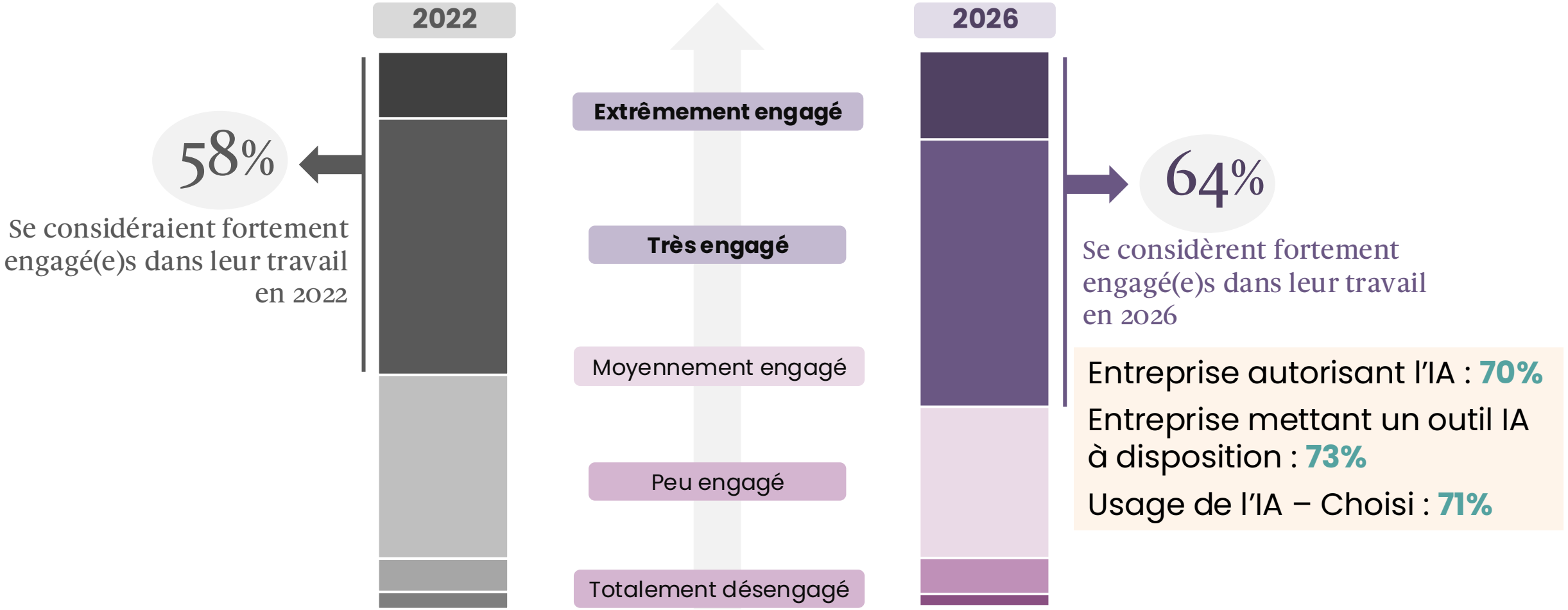


Q : Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure **vous sentez-vous reconnu(e) dans votre travail** par chacun des acteurs suivants ?

Base : ensemble – hors non concerné

xx%/xx% : différences significatives positives/négatives par rapport à l'ensemble

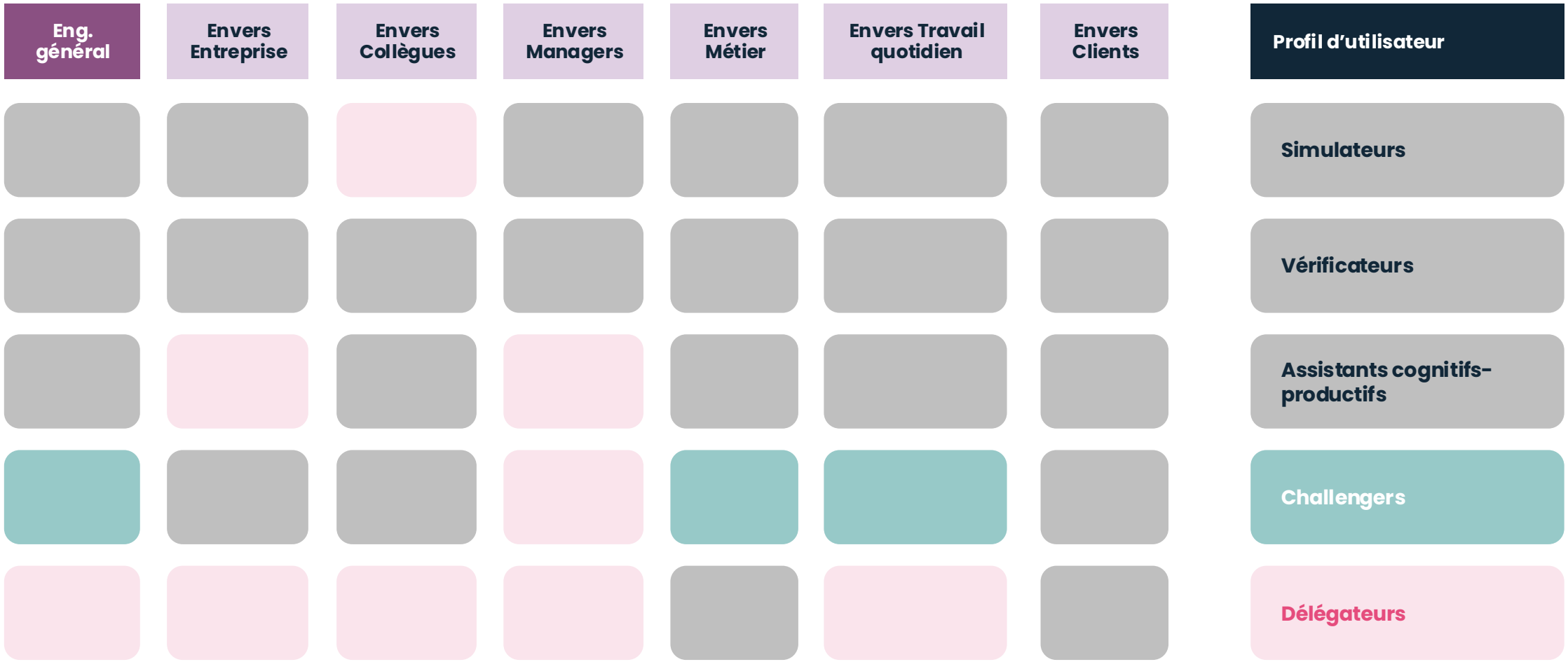
L'engagement apparaît plus élevé parmi les salariés dont l'entreprise autorise l'IA et, surtout, parmi ceux qui ont choisi eux-mêmes de l'utiliser.



Q : Comment jugez-vous **votre niveau d'engagement** aujourd'hui dans votre travail ?

Base : ensemble – 2022 (1080) / 2026 (1005)

L’engagement varie selon les configurations de pratiques IA





Crédits : steven-wright

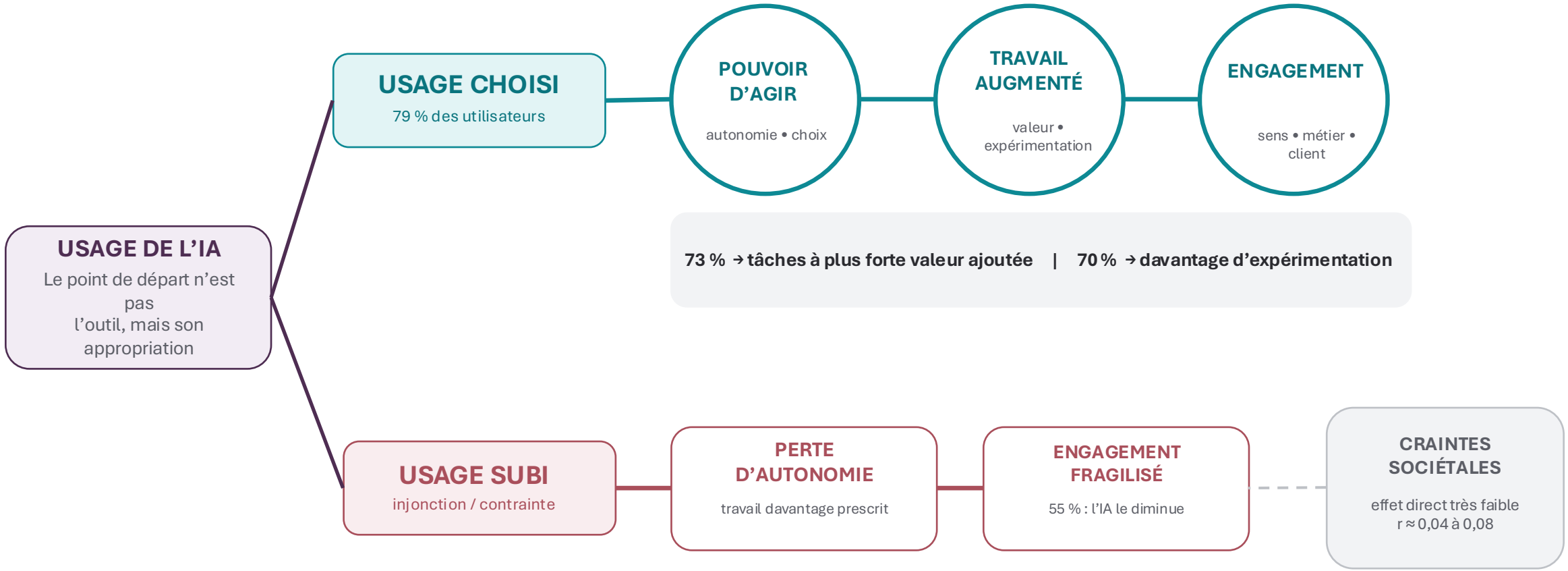
Synthèse

l'Observatoire
DE L'ENGAGEMENT

Ce n’est pas l’IA qui engage.
La clé c’est la manière dont l’IA transforme le travail.

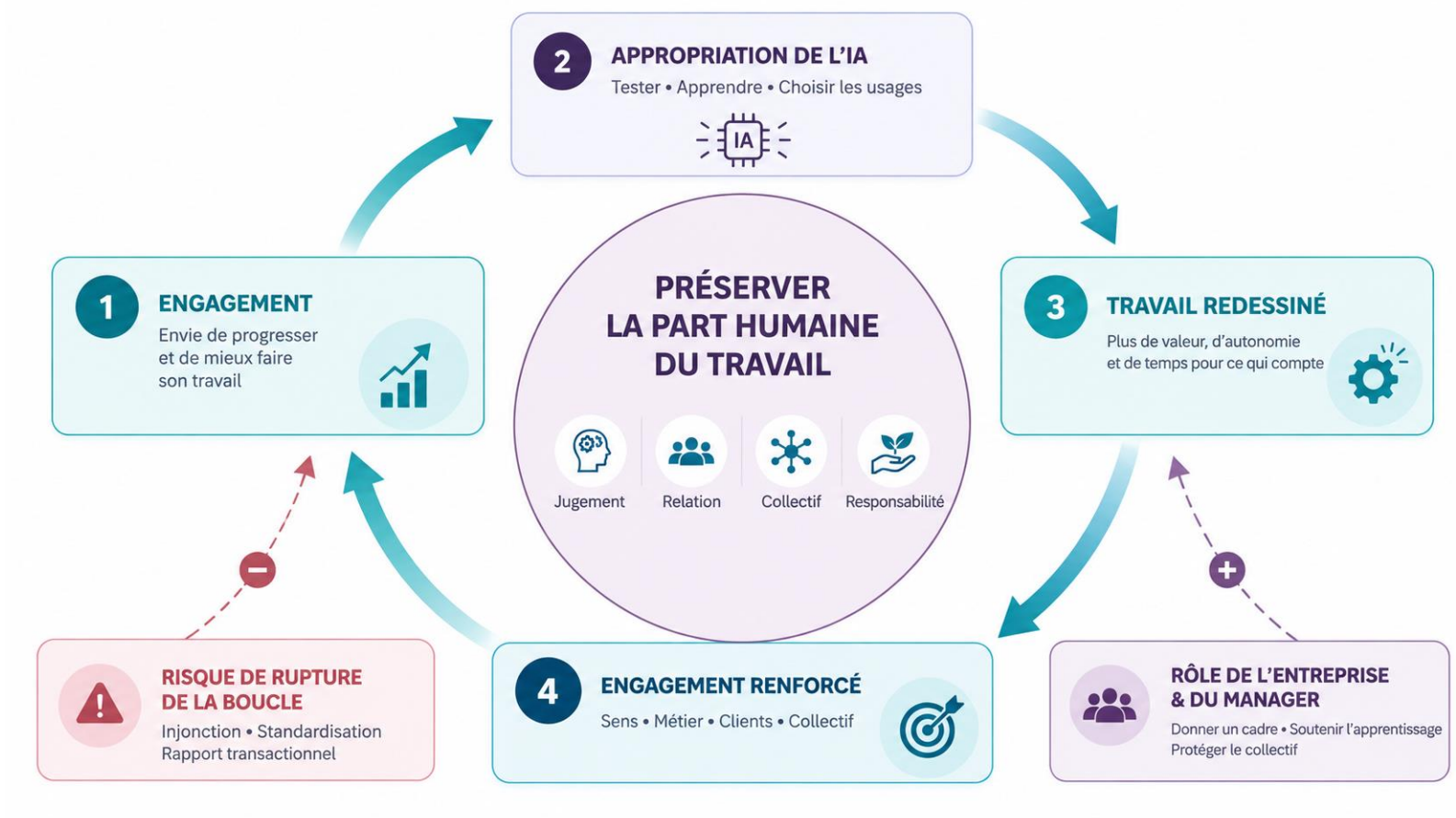
Le vrai point de bascule : le travail réel

Autonomie, qualité du travail et capacité à agir pèsent davantage que la technologie elle-même.



opinionway · Dauphine Université · Paris Sciences & Lettres · POUR · L’Observatoire de l’Engagement

IA et engagement : une dynamique qui peut s'auto-renforcer… ou se dégrader.



IA et engagement s'inscrivent dans une dynamique de réciprocité :

l'IA transforme le travail, qui nourrit l'engagement,
tandis que l'engagement façonne en retour notre appropriation de l'IA.



Crédits : garmin-b

Les annexes

l'Observatoire DE L'ENGAGEMENT

Liste des personnes interviewées sur le volet qualitatif, par ordre alphabétique

- ***Amar Belgat, Accor***
- ***Thierry Bonetto, Learning Futures***
- ***Aziz Camara, AWS***
- ***Stéphanie Chapelle, PaksIA Institute***
- ***Bernard Coulaty, IESEG***
- ***Carlos Courelas, Servier***
- ***Christine Dahlen, Eurocontact Finance***
- ***Edwige Duterrage, Matmut***
- ***Bruno Garbaccio, INICEA***
- ***Quentin Hellec, THiME***
- ***Guillaume Lefebvre, IFCAM (Crédit Agricole)***
- ***Christian Le Gousse, EPTA***
- ***Dominique Monera, IA Académie***
- ***Emmanuelle Pays, Extia Group***
- ***Adèle Phung et Paul Tressens, Leaders Sans Frontières***
- ***Céline Rabbe, PartenaiR2H***
- ***Michaël Raphaël, Getinge***
- ***Raphaël Reclus, Morgan Philips Executive Search***
- ***Céline Reiter, Comutitres***
- ***Patrice Viot Coster, Pibeos***
- ***Ada Xu, Fliggy, Groupe Alibaba***