

Communiqué de presse  
Paris, le 26 mars 2025

# Une nouvelle étude HEC Paris suggère que l'utilisation cachée de ChatGPT pourrait bénéficier aux employés mais pas aux entreprises

Une étude à paraître et menée par le professeur à HEC Paris et chercheur associé au centre Hi!PARIS [David Restrepo Amariles](#) explore la manière dont les cabinets de conseil intègrent l'IA générative dans leurs processus de travail et les défis liés à un usage laissé à la discréption des individus. La recherche montre que, bien que des outils d'IA générative comme ChatGPT puissent améliorer considérablement la qualité du contenu et la productivité perçue, leur utilisation non régulée crée un décalage entre les managers et les consultants : l'effort fourni tend à être sous-évalué et l'adoption de l'IA se fait de manière dissimulée (« shadow adoption »).

## Une qualité de production supérieure – mais un effort sous-évalué

L'étude, menée auprès de 130 managers intermédiaires dans un grand cabinet de conseil, a révélé que :

- Le contenu produit avec l'aide de ChatGPT était mieux évalué par les managers que celui produit sans IA ;
- Cependant, lorsque les managers savaient que ChatGPT avait été utilisé, ils avaient tendance à sous-évaluer l'effort fourni par les consultants ;
- Les consultants ayant utilisé ChatGPT sans le divulguer étaient plus susceptibles de recevoir des évaluations positives — suggérant que dissimuler l'utilisation de l'IA (« shadow adoption ») pourrait leur être bénéfique sur le plan professionnel.

## L'usage caché – un défi pour les managers

La recherche montre que les managers ont du mal à détecter l'utilisation de l'IA générative, sauf si elle est explicitement signalée :

- Lorsque l'utilisation de l'IA était déclarée, 44 % des managers soupçonnaient tout de même que ChatGPT avait été utilisé, même lorsque ce n'était pas le cas — soulignant un déficit de confiance ;
- Cela crée un déséquilibre en matière de responsabilité et d'évaluation, les consultants bénéficiant d'une utilisation cachée de l'IA tandis que les managers se trompent sur l'effort réellement fourni.

### **Recommandations pour des politiques IA plus solides**

Les auteurs proposent quatre éléments clés pour élaborer des politiques d'entreprise sur l'IA :

- **Imposer une divulgation obligatoire** : les employés doivent informer leurs managers lorsqu'ils utilisent l'IA pour garantir la qualité et l'authenticité du contenu généré par l'IA ;
- **Etablir un cadre de partage des risques** : aligner les intérêts des managers et des employés en clarifiant la responsabilité et en atténuant les risques excessifs ;
- **Développer un mécanisme de suivi structuré** : suivre l'utilisation de l'IA, évaluer les risques et garantir la conformité aux normes de qualité et aux exigences légales ;
- **Mettre en place un système d'incitation** : reconnaître l'effort des employés lorsqu'ils travaillent avec l'IA, afin de garantir l'équité et la motivation sans décourager l'adoption de l'IA.

« *Notre recherche démontre que l'adoption de l'IA dans les cabinets de conseil dépend non seulement des capacités technologiques, mais aussi de l'expérience managériale et de cadres organisationnels structurés* », déclare le professeur Restrepo d'HEC Paris. « *L'intégration réussie d'outils comme ChatGPT nécessite non seulement de la transparence, mais aussi une reconnaissance équitable de l'effort humain et des incitations bien équilibrées.* »

### **À propos d'HEC Paris :**

Crée en 1881, HEC Paris est une Business School leader en Europe dont l'ambition est d'avoir un impact positif sur le business et la société grâce à sa triple approche « Think, Teach, Act », et de contribuer ainsi à un monde plus inclusif, plus durable et plus prospère. Avec 178 professeurs chercheurs venus du monde entier qui produisent et enseignent un savoir unique à plus de 4500 étudiants issus de 135 pays, le campus d'HEC Paris s'affirme comme un véritable laboratoire d'innovation et d'échange, ouvert sur la diversité du monde et de ses enjeux. Inspiré par ses 5 valeurs fondatrices - Excellence, Curiosité, Esprit entrepreneurial, Diversité et Responsabilité - HEC Paris propose une gamme complète de formations aux décideurs de demain : Bachelor, programme Grande Ecole, Mastères Spécialisés, MSc, Summer School, MBA, Executive MBA, TRIUM Global Executive MBA, Doctorat ainsi qu'une large gamme de programmes pour cadres et dirigeants.

### **Contacts presse :**

Julie Dobiecki - +33 6 37 39 62 99 - [dobiecki@hec.fr](mailto:dobiecki@hec.fr)  
Elise Moyou - +33 6 98 15 01 82 - [moyou@hec.fr](mailto:moyou@hec.fr)