

LA COUCHE IA / LIVRE BLANC

Le piège de l'intelligence artificielle en entreprise

Pourquoi automatiser davantage ne signifie pas transformer réellement son organisation.

Livre blanc | Octobre 2026

Alexandre Ruiz

Architecte technique des systèmes d'entreprise • Auteur de *La Couche IA*
lacoucheia.fr

« La question n'est pas de savoir combien de tâches l'IA peut exécuter. C'est de décider lesquelles méritent encore d'exister. »

NOTE AU LECTEUR

Ce document est un essai de synthèse et une proposition de méthode. Il rassemble des résultats issus de statistiques publiques, d'enquêtes déclaratives, d'études expérimentales et de recherches académiques, ainsi que des analyses de l'auteur. Les sources sont numérotées et détaillées en fin de document. Les scénarios d'entreprise sont des **cas de raisonnement fictifs**, sans prétention à rapporter une mission réelle ou des résultats observés. Les outils de diagnostic et le parcours de transformation proposés ici constituent des **recommandations de l'auteur**, et non des méthodes scientifiques validées expérimentalement.

Date de vérification documentaire : 16 octobre 2026. Les obligations juridiques évoluent. Le passage sur le cadre européen fournit des repères de gouvernance, pas un avis juridique adapté à une situation particulière.

SYNTHÈSE

L'adoption de l'intelligence artificielle progresse rapidement. En 2025, 20 % des entreprises de l'Union européenne comptant au moins dix salariés déclarent utiliser une technologie d'IA. En France, la proportion est de 18 %. Ce sont des statistiques d'usage, et non des mesures de performance [1, 2].

L'enquête mondiale McKinsey publiée en août 2026 fait ressortir une tension autrement plus intéressante : 80 % des répondants déclarent que l'IA a amélioré leur productivité individuelle, mais 37 % attribuent à l'IA un impact positif, même partiel, sur le résultat opérationnel de leur organisation. Ces pourcentages ne mesurent pas la même chose et ne doivent pas être soustraits comme les étapes d'un entonnoir causal. Ils révèlent néanmoins un problème de traduction : la performance locale ne devient pas automatiquement une performance collective [3].

C'est précisément le paradoxe exploré dans *La Couche IA*. Une entreprise peut écrire ses comptes rendus plus vite, qualifier davantage de demandes et générer plus de tableaux de bord tout en conservant les mêmes validations, arbitrages tardifs, informations contradictoires et responsabilités floues. L'outil accélère alors la circulation de la complexité au lieu de la réduire.

Ma proposition centrale : il faut traiter l'IA comme une occasion de redessiner l'organisation, pas comme un supplément de puissance appliqué à sa forme actuelle. Cela implique de partir du résultat attendu pour le client ou le métier, de supprimer ce qui n'a plus de raison d'être, de clarifier les droits de décision, puis seulement de choisir les composants techniques utiles.

Ce livre blanc fournit un cadre de lecture et un mode opératoire : distinguer la tâche du parcours complet ; mesurer les coûts de coordination et les délais de décision ; choisir entre suppression, simplification, automatisation classique et assistance IA ; concevoir une couche d'orchestration gouvernée ; organiser un pilote avec un véritable point de comparaison ; et faire évoluer les rôles sans confondre exposition d'un métier à l'IA et disparition de l'emploi.

En une phrase : la création de valeur n'est pas proportionnelle au nombre d'agents déployés, mais à la quantité de complexité utilement retirée du fonctionnement de l'entreprise.

SOMMAIRE

- 01. Le paradoxe de 2026 : l'IA progresse, la transformation peine à suivre
- 02. Le mauvais indicateur : la productivité individuelle
- 03. Le véritable gisement : la complexité de coordination
- 04. Les quatre pièges de l'IA ajoutée à l'existant
- 05. Décision et responsabilité : les fondations invisibles
- 06. La « couche IA » comme architecture, et non comme cache-misère
- 07. Une méthode de transformation : supprimer avant d'automatiser
- 08. Évaluer la valeur sans confondre vitesse et impact
- 09. Travail, métiers et management : ce qui change vraiment
- 10. Quatre cas de raisonnement pour passer de la tâche au parcours
- 11. Gouvernance, sécurité et AI Act : les conditions du passage à l'échelle
- 12. Une feuille de route de 90 jours
- Conclusion.** La question que chaque dirigeant devrait poser
- Annexes.** Matrice de décision, fiche pilote, checklist et sources

AVANT-PROPOS

La puissance a changé de camp. Pas la responsabilité.

Nous disposons aujourd'hui d'outils capables de résumer un contrat, rédiger un message, rapprocher des documents, générer du code et proposer des actions à partir d'informations dispersées. Ce changement est considérable. Mais il ne répond pas, à lui seul, à une interrogation ancienne : pourquoi les entreprises ont-elles tant de difficulté à simplifier leur propre fonctionnement ?

Dans les systèmes d'entreprise, on voit apparaître une forme de sédimentation. Chaque difficulté se traduit par une nouvelle règle. Chaque manque de visibilité provoque un reporting. Chaque incident crée un contrôle. Chaque interface imparfaite engendre un tableau de correspondance. Puis une nouvelle application vient coordonner les précédentes. Certaines de ces couches sont indispensables ; d'autres ne subsistent que parce qu'aucune instance ne possède le mandat de les remettre en cause.

L'IA rend ce phénomène plus visible. Lorsqu'elle permet de produire un document en deux minutes plutôt qu'en deux heures, la question de la nécessité de ce document devient difficile à éluder. Lorsqu'un agent peut transmettre une information instantanément entre services, on redécouvre que le véritable délai réside souvent dans l'attente d'un accord que personne ne sait donner. Et lorsque les analyses deviennent abondantes, le courage de choisir devient plus rare, pas plus automatique.

Il serait trop facile de conclure que la technologie est inutile. Les résultats scientifiques démontrent des gains concrets dans des contextes définis. Il serait tout aussi trompeur de promettre qu'elle rendra spontanément les entreprises plus simples. Entre ces deux caricatures se trouve l'objet de ce livre blanc : construire les conditions organisationnelles qui permettent aux capacités techniques de devenir des résultats collectifs.

Ce texte prolonge la réflexion développée dans *La Couche IA*. Il ne prétend pas résumer intégralement le livre. Il vise à donner aux dirigeants, responsables métiers, managers, DSI et architectes un langage commun pour prendre de meilleures décisions avant d'investir dans une nouvelle génération d'outils.

Alexandre Ruiz

Octobre 2026

01 — LE PARADOXE DE 2026

Les usages montent, mais la valeur se concentre

Le chiffre européen le plus récent disponible est clair : Eurostat mesure 20,0 % d'entreprises d'au moins dix salariés utilisant l'IA en 2025, contre 13,5 % en 2024. L'Insee situe la France à 18 % en 2025, huit points de plus qu'en 2024. Ces chiffres couvrent plusieurs technologies d'IA, pas seulement les assistants génératifs. Leur dénominateur exclut les microentreprises de moins de dix salariés dans les statistiques européennes citées [1, 2].

Ces précisions ne relèvent pas de la minutie statistique. L'adoption déclarée d'une technologie ne dit ni si son usage est fréquent, ni si un parcours métier a été transformé, ni si la qualité s'est améliorée. Une direction peut afficher un taux d'équipement élevé et rester incapable de nommer le processus supprimé, la décision raccourcie ou la valeur client créée.

Le contraste se confirme à l'échelle internationale. Dans sa recherche 2025 auprès de 1 250 décideurs, BCG classe 5 % des entreprises interrogées parmi celles qui captent de la valeur à grande échelle, 35 % parmi celles en phase de montée en puissance et 60 % parmi celles qui déclarent des gains matériels faibles malgré leurs investissements. C'est une typologie construite par le cabinet sur un échantillon d'enquête, pas une mesure comptable universelle des entreprises mondiales [4].

L'enquête McKinsey d'août 2026 apporte un autre regard. Alors que 44 % des répondants disent que leur entreprise déploie l'IA à l'échelle, seuls 6 % satisfont à la définition exigeante d'« AI high performer » retenue par l'étude : impact attribué à l'IA d'au moins 5 % sur l'EBIT et valeur qualifiée de significative. Il s'agit toujours de réponses déclaratives, et non d'un audit indépendant des résultats financiers [3].

Le paradoxe est une question d'échelle d'analyse

L'employé constate un gain parce que son unité de mesure est la tâche : minutes pour rédiger, réponses préparées, informations retrouvées. Le dirigeant observe une valeur économique lorsque le parcours entier s'améliore : clients mieux servis, décisions plus rapides, charges évitées, capacité de croissance, risques réduits. Entre les deux se trouvent les coûts invisibles de transmission, d'arbitrage, de vérification et de coordination.

Une tâche plus rapide ne signifie pas un processus plus court. Un processus plus court ne signifie pas nécessairement une organisation plus performante. C'est dans le passage entre ces trois niveaux que se joue la transformation.

La recherche de l'OCDE sur plus de 2 000 PME de douze pays, publiée en avril 2026, observe elle aussi une intégration stratégique inégale. Son échantillon n'est pas représentatif des PME de l'ensemble des pays étudiés ; il faut donc lire les conclusions comme des indications sur des obstacles récurrents, notamment les compétences, le temps disponible, la maintenance et la sécurité [5].

Ce que ces enquêtes ne prouvent pas

Elles ne permettent pas d'affirmer que chaque projet d'IA échoue, ni que l'organisation explique à elle seule tous les écarts observés. Les différences sectorielles, les délais d'apprentissage, la sélection des entreprises et les choix de mesure jouent un rôle. La conclusion raisonnable est plus précise : l'accumulation d'usages n'est pas un indicateur suffisant de transformation, et les entreprises qui tirent une forte valeur de l'IA tendent aussi à modifier leurs modes de travail [3, 4].

02 — LE MAUVAIS INDICATEUR : LA PRODUCTIVITÉ INDIVIDUELLE

Des gains scientifiques réels, mais situés

Il faut résister à la tentation de nier les bénéfices de l'IA pour défendre une thèse organisationnelle. Les études de bonne qualité apportent des résultats tangibles. Noy et Zhang ont conduit une expérience randomisée sur 453 professionnels réalisant des tâches de rédaction : le temps de réalisation moyen a diminué de 40 % et l'évaluation de qualité a augmenté de 18 % dans ce cadre expérimental. Ce résultat ne signifie pas que toutes les fonctions administratives gagnent 40 % de productivité [6].

Brynjolfsson, Li et Raymond ont étudié le déploiement échelonné d'une assistance générative auprès de 5 172 agents de service client. L'accès à l'outil a augmenté de 15 % le nombre de problèmes résolus par heure en moyenne. Les gains étaient plus importants pour les agents moins expérimentés ; les effets étaient beaucoup plus modestes chez les meilleurs profils. C'est un résultat de terrain solide, mais propre au travail, aux outils et à l'environnement observés [7].

À l'inverse, une expérience randomisée publiée par METR en juillet 2025 a étudié 16 développeurs expérimentés sur 246 tâches réelles de projets open source familiers. Dans ce cadre, les outils de l'époque ont allongé le temps de réalisation de 19 %, alors que les participants avaient le sentiment d'avoir été plus rapides. Les auteurs précisent que cela constitue une photographie d'un contexte et d'une génération d'outils, pas une loi générale sur le développement logiciel [8].

Ces travaux ne se contredisent pas. Ils montrent que l'effet dépend de la structure de la tâche, de l'expertise préalable, du contexte disponible, des exigences de qualité et du coût de vérification. Un indicateur unique de « productivité IA » effacerait précisément les différences qu'il faut comprendre.

Trois niveaux de résultat à ne plus confondre

Niveau A : la production. Combien de temps faut-il pour générer un brouillon, retrouver un document ou qualifier une demande ? Mesure utile, mais locale.

Niveau B : l'exécution de bout en bout. Combien de temps entre la demande initiale et une réponse effectivement utilisable, validée et reçue ? C'est ici qu'entrent les reprises, les contrôles, les erreurs et les attentes.

Niveau C : la valeur. Que gagne le client, l'entreprise ou le salarié ? Réduction du délai réel, meilleure fiabilité, chiffre d'affaires additionnel attribuable, baisse du coût total, diminution des risques ou amélioration du travail.



Le gain local n'est pas une preuve automatique de transformation collective.

Figure 1. Trois niveaux à relier par une mesure de bout en bout. Schéma conceptuel de l'auteur.

Recommandation : ne financer un projet à grande échelle que lorsqu'on sait décrire le lien plausible et mesurable entre ces trois niveaux. La simple réduction du temps de rédaction ne constitue pas ce lien.

Le piège de la capacité libérée

Si un assistant économise deux heures par semaine à cent personnes, il est tentant de convertir immédiatement ce volume en économies salariales. Ce calcul est souvent trompeur. Le temps économisé se répartit en fragments ; il peut être réabsorbé par de nouvelles demandes ; et une capacité théorique n'est pas automatiquement une dépense évitée. La vraie question est de savoir quel changement du fonctionnement permet d'utiliser cette capacité : réduire un délai, absorber une croissance, améliorer le service ou diminuer effectivement une charge. Sans mécanisme organisationnel, le gain peut rester invisible au compte de résultat.

03 — LE VÉRITABLE GISEMENT : LA COMPLEXITÉ DE COORDINATION

L'entreprise ne travaille pas seulement ; elle se coordonne pour pouvoir travailler

Un parcours client traverse souvent plusieurs systèmes, équipes et niveaux de validation. La demande est reçue, reformulée, enrichie, transférée, mise en attente, approuvée, corrigée puis communiquée. Le temps de travail effectif peut être faible, alors que le délai vécu par le client est élevé.

L'IA peut accélérer plusieurs de ces étapes. Mais si elle ne change ni les règles de passage, ni la propriété des décisions, elle risque de faire arriver plus tôt les dossiers dans la même file d'attente. On aura accéléré l'amont pour saturer l'aval.

Le coût de coordination prend des formes familières : réunions destinées à retrouver un état partagé, copies d'une même donnée, demandes d'approbation sans critère défini, contrôles ajoutés après un incident ancien, escalades vers des dirigeants pour des cas ordinaires, tableaux de bord qui divergent faute d'une définition commune. Ces phénomènes ne sont pas propres à l'IA. Ils relèvent de l'architecture de l'organisation.

Mesurer autre chose que le temps de traitement

Pour un parcours représentatif, relevez quatre durées distinctes : temps d'exécution effectif, temps d'attente, temps de reprise et temps de contrôle. Ajoutez le nombre de transferts entre acteurs et le nombre de décisions sans propriétaire explicite. Cette grille est une proposition pratique, pas une échelle de mesure universellement validée.

Exemple de raisonnement : lorsqu'un dossier passe l'essentiel de son cycle en attente, accélérer seulement ses étapes de rédaction modifie peu le délai réellement vécu par le client. Supprimer une validation inutile peut, dans certaines configurations, avoir davantage d'effet qu'automatiser la production de toutes les pièces. La vérification de cette hypothèse suppose de mesurer les temps de traversée et les risques associés à la suppression.

La différence est politique au sens organisationnel : améliorer une tâche peut relever d'un achat logiciel ; supprimer un contrôle ou transférer un droit de décision exige un arbitrage sur la confiance, la responsabilité et parfois le pouvoir.

Une hiérarchie de valeur à tester

Avant d'imaginer un agent, examinez successivement ce que l'on peut **ne plus faire**, ce que l'on peut **rendre moins complexe**, ce que des règles déterministes peuvent **traiter de manière fiable**, et ce qui exige réellement des capacités probabilistes de compréhension ou de génération. L'ordre importe. Une IA séduisante mais posée sur une obligation devenue inutile n'est pas une innovation, c'est une nouvelle dépendance.

Cette idée rejoint les travaux récents sur la transformation des modèles opérationnels. McKinsey observe en 2026 que les organisations de son groupe « high performer » sont plus nombreuses à avoir profondément redessiné leurs flux de travail : près des trois quarts, contre environ un quart chez les autres répondants. La relation est une association déclarative ; elle ne démontre pas que la refonte, prise isolément, cause la performance [3].

04 — LES QUATRE PIÈGES DE L'IA AJOUTÉE À L'EXISTANT

Piège 1 : automatiser ce qui devrait disparaître

Un reporting mensuel existe parce qu'un ancien directeur le demandait. Il n'est plus utilisé pour décider, mais sa production mobilise quatre services. L'IA permet de le produire en dix minutes. La démonstration est techniquement réussie ; l'entreprise continue pourtant de fabriquer une information sans destinataire ni usage. Le véritable gain possible était la suppression du reporting.

Question de test : qui prend aujourd'hui une décision identifiable grâce à ce livrable ? Si personne ne peut répondre, suspendre sa production à titre expérimental est souvent plus instructif que l'automatiser.

Piège 2 : multiplier l'information sans réduire l'incertitude

Les outils génératifs rendent peu coûteuse la production d'analyses, de variantes et de présentations. L'abondance peut cependant allonger les réunions si aucun critère d'arbitrage n'existe. Dix recommandations supplémentaires ne compensent pas l'absence d'un décideur.

Question de test : quelle décision le document doit-il rendre possible, sous quel délai, avec quels critères d'acceptation et quel responsable ?

Piège 3 : confondre orchestration et ajout d'interfaces

Une entreprise peut relier un CRM, un ERP et un espace documentaire avec un agent conversationnel. Si les statuts clients divergent, si les droits d'accès ne reflètent plus les responsabilités et si les événements métier sont incohérents, l'agent découvre et amplifie la dette existante. Il ne remplace ni un référentiel fiable, ni des contrats d'API, ni une architecture de permissions.

Question de test : quelle source fait autorité lorsqu'une même information diffère dans deux applications ? Sans réponse documentée, automatiser une action sensible est prématuré.

Piège 4 : déplacer le travail invisible vers la vérification

Un outil produit une réponse en trente secondes, mais le salarié passe huit minutes à vérifier les références, corriger la tonalité, contrôler les risques et recopier le résultat dans le bon système. Le coût n'a pas disparu ; il a changé de forme. La supervision peut être nécessaire et créatrice de valeur. Le problème commence lorsqu'elle est omise du modèle économique.

Question de test : qui détecte une erreur, sur quel échantillon, avec quel délai de correction et quelle traçabilité ?

Diagnostic rapide : comment reconnaître un déploiement de façade ?

Si l'organisation sait compter ses licences mais pas ses décisions raccourcies, si les équipes disposent de plus d'assistants sans avoir moins de ressaisies, si les rapports arrivent plus tôt mais les arbitrages toujours aussi tard, ou si les responsables de projet vantent la vitesse des modèles sans publier le coût de

contrôle, la transformation reste probablement locale. C'est une hypothèse à tester par mesure, pas un verdict définitif.

05 — DÉCISION ET RESPONSABILITÉ : LES FONDATIONS INVISIBLES

Une recommandation n'est pas une décision

Un système peut classer des incidents, suggérer une remise commerciale ou proposer une réponse à une réclamation. Mais qui peut engager l'entreprise ? Qui peut demander des informations complémentaires ? Qui possède le droit de contredire le système ? Et qui répond d'une erreur devenue visible pour le client ?

L'introduction d'IA rend cette distinction urgente, car elle abaisse le coût de produire des suggestions. Une entreprise qui ne sait pas arbitrer ne devient pas plus décidée grâce à des recommandations plus nombreuses. Elle risque de se réfugier derrière un score dont personne n'assume la signification.

Décrire chaque décision critique par un contrat explicite

Pour chaque décision sensible, le contrat minimal proposé dans ce document tient en six éléments : **objet** de la décision ; **propriétaire** responsable ; **informations autorisées** ; **critères** de validation ; **droits de délégation ou d'escalade** ; **trace et possibilité de correction**. Ce contrat ne décharge pas l'organisation de ses obligations juridiques ; il rend sa gouvernance plus vérifiable.

Une telle clarification a une conséquence pratique : toutes les décisions ne justifient pas le même niveau d'automatisation. La mise en forme d'une proposition de réunion, la mise à jour d'un champ CRM et l'acceptation d'une demande de crédit fournisseur n'appellent ni le même contrôle, ni les mêmes garanties.

Ne pas transformer « humain dans la boucle » en formule magique

Exiger une validation humaine peut être indispensable, mais ce n'est pas toujours une protection suffisante. Un salarié chargé d'approuver des centaines de propositions, sans contexte ni temps pour les examiner, devient un tampon administratif. Le contrôle doit être faisable : information pertinente, pouvoir de refuser, formation, capacité de repli et échantillonnage de la qualité. Le NIST insiste sur une gestion des risques continue et contextualisée plutôt que sur une checklist universelle [12].

Le rôle du manager change

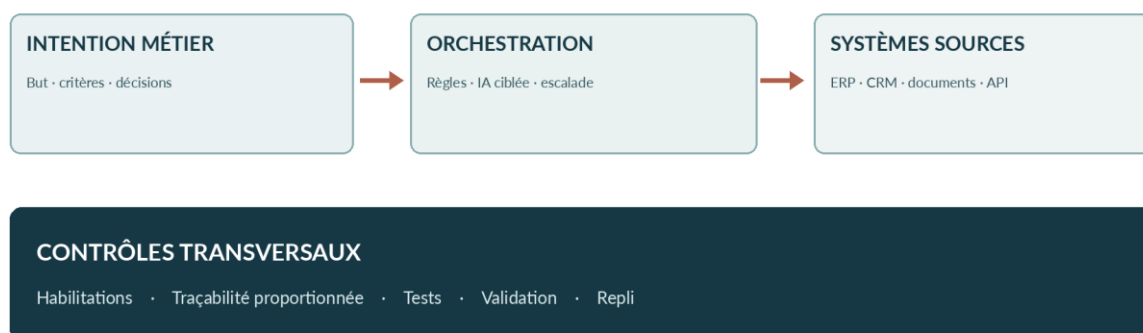
Lorsque l'accès à l'information devient immédiat, la valeur du management se déplace. Elle se situe moins dans la possession du reporting que dans la définition des priorités, la qualité de l'arbitrage, la résolution des contradictions et l'accompagnement des personnes. L'IA ne retire pas cette responsabilité. Elle met en évidence les situations où elle était déjà mal distribuée.

06 — LA « COUCHE IA » COMME ARCHITECTURE, ET NON COMME CACHE-MISÈRE

Entre l'intention et l'exécution

L'expression *couche IA* renvoie ici à une possibilité d'architecture : une capacité à mobiliser du contexte, interpréter des demandes dans un périmètre donné, proposer ou déclencher des actions à travers des systèmes existants et rendre ce chemin vérifiable. Ce n'est ni un produit unique ni une promesse d'autonomie générale. Elle ne se substitue pas à l'ERP, au CRM, aux référentiels métiers ou aux règles d'accès.

Il faut distinguer quatre plans. Le **plan métier** décrit l'intention, la finalité et les droits de décision. Le **plan de données** établit les sources faisant autorité, la provenance et la fraîcheur. Le **plan d'orchestration** relie événements, règles explicites, modèles et actions. Le **plan de contrôle** gère habilitations, tests, journaux, supervision et arrêt d'urgence. Placer un modèle de langage au centre de ces quatre plans serait une erreur de conception : le modèle est un composant parmi d'autres.



Le modèle de langage est un composant du dispositif, pas son autorité de décision.

Figure 2. Architecture de principe. Les composants et contrôles doivent être adaptés au risque et au contexte.

Ce qu'une couche intelligente peut raisonnablement faire

Dans un service commercial, elle peut préparer un dossier client en rapprochant les informations auxquelles l'utilisateur est autorisé à accéder. Dans une fonction support, elle peut rechercher la procédure pertinente, proposer une réponse et ouvrir une tâche. Dans une chaîne opérationnelle, elle peut détecter qu'une information obligatoire manque et demander une clarification avant tout enregistrement.

Ces exemples supposent des contrôles et une conception adaptés. Une capacité de langage n'implique pas automatiquement l'exactitude des informations ni la légitimité des actions proposées. Un système déployé doit connaître les frontières de son mandat et pouvoir s'arrêter proprement.

Trois règles d'architecture

Règle 1 : l'identité et les permissions restent la source de vérité. L'agent n'obtient pas d'accès plus larges que l'utilisateur ou le service autorisé. Les comptes techniques sont limités aux opérations nécessaires. Aucun « super-agent » transversal ne reçoit une délégation implicite sur tous les systèmes.

Règle 2 : les faits traçables ne doivent pas être confondus avec les hypothèses du modèle. Une quantité en stock, un prix contractuel ou une date limite sont lus dans le système maître, avec leur origine. Le modèle peut les expliquer ou les assembler ; il ne doit pas les inventer.

Règle 3 : les effets sur le monde réel sont gouvernés. Lecture d'information, proposition, écriture réversible et action irréversible sont quatre niveaux différents. Ils exigent des seuils de contrôle croissants, des procédures de reprise et, selon le contexte, une approbation explicite.

Pourquoi cette architecture relève d'abord de l'organisation

Le choix du logiciel vient après celui du parcours et des décisions. Sans arbitrage sur le responsable des données, les exceptions acceptées, les règles de délégation et le résultat à produire, la meilleure architecture reste indéterminée. L'IA ne rend pas inutiles ces décisions d'organisation. Elle augmente le prix de leur absence.

07 — UNE MÉTHODE DE TRANSFORMATION : SUPPRIMER AVANT D'AUTOMATISER

Partir d'un résultat métier, pas d'un catalogue de cas d'usage

Le parcours proposé ci-dessous est une méthode de travail originale présentée par l'auteur. Il ne constitue pas un standard certifié ni une méthode dont l'efficacité a été validée par un essai comparatif. Son intérêt est d'obliger les équipes à poser, dans le bon ordre, les questions qu'un projet centré sur l'outil tend à repousser.

Mouvement 1 : nommer le résultat

Écrire en une phrase le changement attendu pour un client, un collaborateur ou l'entreprise : « une demande complète reçoit une réponse exploitable en moins d'un jour » plutôt que « déployer un agent de support ». Définir ce qu'on entend par « complète » et « exploitable ».

Mouvement 2 : représenter le parcours réel

Choisir un périmètre, puis suivre plusieurs dossiers de bout en bout. Relever les opérations effectivement réalisées et leurs exceptions, et non la seule procédure officielle. Identifier les délais d'attente, les ressaisies, les étapes d'approbation et les outils réellement utilisés.

Mouvement 3 : pratiquer le test de nécessité

À chaque étape, poser trois questions : **quelle valeur apporte-t-elle ? Quel risque apparaît si on la retire ? Qui a autorité pour la supprimer ?** Si l'étape est indispensable, peut-elle être simplifiée ou rendue déterministe ? Une suppression doit être testée de façon contrôlée lorsque des obligations ou des risques existent.

Mouvement 4 : choisir le mode de traitement le plus sobre

Quatre issues sont possibles : retirer l'étape, simplifier la règle ou le transfert, utiliser une automatisation conventionnelle, ou recourir à l'IA parce que l'interprétation de contenus non structurés ou la génération assistée apporte un avantage. Il ne s'agit pas d'une échelle de prestige technologique. Une règle métier explicite sera souvent préférable à un appel de modèle.

Mouvement 5 : redistribuer les responsabilités

Nommer le propriétaire du parcours, le propriétaire des données, les responsables des décisions importantes, les personnes chargées de l'évaluation et la procédure de repli. Faire signer non pas une démonstration, mais un fonctionnement cible compréhensible.

Mouvement 6 : expérimenter et arbitrer

Définir la mesure initiale, le groupe ou lot de comparaison, les critères de réussite, les limites de risque, la durée du test et le coût de réversibilité. Décider explicitement de poursuivre, corriger, réduire le périmètre ou arrêter. L'arrêt peut être rationnel, même après une démonstration techniquement convaincante.

Une matrice de décision sans fausse précision

Ne réduisez pas une transformation à un score numérique dont les pondérations seraient arbitraires. Une décision robuste peut se prendre à l'aide de quatre axes qualitatifs documentés : **valeur attendue pour le parcours, complexité réellement supprimée, risque d'erreur ou d'abus, dépendances techniques et humaines**. Une initiative qui ne retire aucune friction et crée une dépendance coûteuse n'est pas prioritaire, même si la démonstration est spectaculaire.

Le bon périmètre est souvent un parcours, pas un département

Les processus qui créent de la valeur traversent des frontières : du prospect à la commande, de l'incident à sa résolution, de la facture à son règlement, du besoin de recrutement à l'intégration du salarié. Les pilotes organisés uniquement autour d'une fonction peuvent optimiser un maillon au détriment des autres. Partir d'un parcours permet de vérifier l'effet de bout en bout, mais impose de nommer un responsable ayant autorité sur les interfaces entre équipes.

08 — ÉVALUER LA VALEUR SANS CONFondre VITESSE ET IMPACT

Construire une mesure de départ crédible

Avant le pilote, retenir un indicateur principal lié au résultat métier : délai médian de réponse exploitable, part de commandes traitées sans reprise, coût complet par dossier, taux de résolution ou temps de traversée. Ajouter des garde-fous : qualité, satisfaction, erreurs, incidents, temps de vérification, taux d'escalade, risque pour les personnes. La médiane et la distribution des délais peuvent être plus instructives qu'une moyenne lorsqu'il existe des dossiers exceptionnellement longs.

Mesurer le parcours avec la même définition avant et après. Échantillonner des dossiers représentatifs, pas uniquement ceux qui sont faciles à traiter. Lorsque c'est possible, comparer sur une même période une équipe ou un flux témoin. Noter les changements concomitants de volume, de personnel ou de procédure. Aucun design de mesure simple n'élimine tous les biais ; l'objectif est de rendre l'attribution du gain moins fragile.

Calculer le coût complet et non la seule licence

Le coût à considérer rassemble conception, nettoyage et gouvernance des données, intégration, licences ou consommation, tests, supervision, corrections, formation, maintenance, sécurité, audits et sortie éventuelle du fournisseur. Il faut distinguer les coûts ponctuels des coûts récurrents et tester une hypothèse de charge plus élevée.

Équation de gestion proposée : valeur nette annuelle estimée = bénéfices effectivement capturables sur le parcours – coûts récurrents complets – amortissement explicite des coûts initiaux. Cette équation ne transforme pas automatiquement un gain de temps en économie : la conversion dépend d'un plan opérationnel documenté.

Trois scénarios plutôt qu'un ROI performatif

Présenter un scénario prudent, un scénario central et un scénario haut. Pour chacun, faire varier au minimum les volumes, le taux de dossiers réellement éligibles, le temps de correction, le coût de consommation et l'adoption effective. Documenter la condition qui rendrait le projet non rentable. Cette discipline est particulièrement pertinente alors que l'enquête McKinsey 2026 indique qu'environ un répondant sur cinq voit les coûts d'exploitation liés à l'IA limiter certains usages [3].

Les indicateurs qui comptent

Débit sans reprise : nombre d'unités terminées et acceptées, pas seulement générées.

Temps de traversée : délai total entre événement déclencheur et résultat utile.

Droit au premier passage : proportion de dossiers ne nécessitant aucune correction.

Coût complet : coût humain, système et contrôle par unité de résultat.

Qualité et risque : incidents, erreurs critiques, réclamations, surcharges d'escalade.

Effet d'organisation : étapes supprimées, transferts évités, décisions repositionnées.

Critère décisif : si les résultats locaux progressent mais que le délai et la qualité de bout en bout restent inchangés, l'expérience ne démontre pas encore une transformation organisationnelle.

09 — TRAVAIL, MÉTIERS ET MANAGEMENT : CE QUI CHANGE VRAIMENT

La peur du remplacement mérite mieux qu'un slogan

L'IA automatisera certaines tâches, en transformera d'autres et pourrait contribuer, selon les secteurs et les choix économiques, à réduire ou créer des postes. Affirmer qu'elle remplacera mécaniquement tous les métiers exposés serait une extrapolation injustifiée. Affirmer qu'elle ne détruira aucun emploi le serait tout autant.

L'OIT et l'institut polonais NASK estiment en 2025 qu'environ un emploi sur quatre dans le monde est exposé à l'IA générative à un degré variable. Cela mesure des potentialités techniques au niveau des tâches ; ce n'est ni une prévision de licenciement pour un salarié sur quatre ni un indicateur de disparition d'un quart des postes [9]. Les métiers administratifs présentent les degrés d'exposition les plus élevés, mais le rapport insiste sur le rôle persistant de l'intervention humaine et sur l'importance du dialogue social.

L'enquête McKinsey 2026 donne une image des attentes, non une prédiction : 39 % des répondants anticipent une baisse des effectifs de leur organisation liée à l'IA au cours de l'année suivante, contre 43 % qui n'anticipent pas de changement. Les réductions effectivement rapportées sur l'année précédente sont restées inférieures aux anticipations formulées l'année d'avant [3].

Le travail qui reste doit être conçu, pas subi

Lorsque les tâches de préparation et de recherche sont accélérées, les activités restantes peuvent devenir plus difficiles : arbitrage des cas ambigus, traitement des exceptions, vérification de décisions et relation humaine en situation tendue. Sans évolution des rôles, on risque de concentrer la charge cognitive dans une minorité de collaborateurs, parfois les plus expérimentés.

Le déploiement devrait répondre explicitement à quatre questions : que peut-on déléguer à l'outil ? Quelle expertise les personnes doivent-elles conserver ? Comment entretenir la capacité de vérifier un résultat ? Comment reconnaître et valoriser les nouvelles responsabilités ? L'automatisation du travail

routinier peut fragiliser la formation des débutants si les situations simples, autrefois formatrices, disparaissent totalement.

La compétence clé ne sera pas le « prompting » isolé

Savoir interroger un modèle est utile ; comprendre les données, les limites, les critères d'acceptation et les conséquences d'une décision l'est davantage. Un manager doit apprendre à distinguer une réponse plausible d'une information vérifiée, un taux de réussite moyen d'un risque de cas critique, et un tableau de bord d'une décision. L'effort de formation n'est donc pas seulement technique. Il est organisationnel, métier et éthique.

Le contrat de confiance à construire avec les équipes

Dire ce qui est testé et pourquoi ; associer les métiers à la définition des scénarios et des risques ; annoncer les effets possibles sur les tâches avant de promettre de « libérer du temps » ; partager les mesures, y compris décevantes ; donner le droit de signaler une erreur ou de reprendre la main. La confiance ne découle pas d'un discours rassurant, mais de règles qui rendent les conséquences compréhensibles et discutables.

10 — QUATRE CAS DE RAISONNEMENT : DE LA TÂCHE AU PARCOURS

Important : les quatre situations ci-dessous sont fictives. Elles illustrent des choix de conception et des modes d'évaluation. Aucun chiffre de performance ne leur est attribué, car il n'existe pas ici de mesure de terrain vérifiable.

Cas A — Le service commercial qui produit des offres plus vite

La tentation : générer automatiquement une proposition après chaque entretien. **La vraie question :** pourquoi le client attend-il encore plusieurs jours une offre validée ? L'enquête de parcours révèle trois versions du tarif, une approbation systématique par le responsable commercial et des conditions contractuelles copiées manuellement.

Refonte recommandée : établir une source de prix faisant autorité, clarifier les remises autorisées sans escalade, supprimer une validation pour les offres standards, puis employer l'IA à préparer la contextualisation du texte et à signaler les éléments manquants. **Risque à maîtriser :** engagement commercial erroné. **Mesure pertinente :** délai entre demande complète et proposition contractuellement correcte, et non vitesse de génération du brouillon.

Cas B — Le support client qui répond vite, mais ne résout rien

La tentation : placer un chatbot devant un centre de support saturé. **La vraie question :** quels incidents attendent réellement une expertise, et lesquels attendent l'accès à une information présente dans un autre système ?

Refonte recommandée : créer un référentiel des procédures validées, clarifier l'autorité de correction, supprimer les doubles saisies et réserver l'automatisation sans contrôle aux catégories explicitement jugées peu risquées. L'IA peut aider à retrouver le bon contexte et proposer une réponse, mais la récupération d'une commande ou d'une garantie doit provenir des systèmes maîtres. **Risque à maîtriser :** fausse réponse convaincante. **Mesure pertinente :** résolution effective au premier contact et réouvertures, pas nombre de messages envoyés.

Cas C — La direction qui reçoit plus de tableaux de bord

La tentation : demander un compte rendu automatique de chaque réunion et un agent de synthèse de tous les KPI. **La vraie question** : quelles décisions sont effectivement retardées faute d'information ? L'examen révèle que plusieurs indicateurs ont des définitions contradictoires et que les comités évitent de nommer les arbitrages.

Refonte recommandée : choisir une définition unique pour chaque indicateur essentiel, expliciter les décisions attendues avant la réunion et supprimer les tableaux sans usage identifiable. L'IA peut faciliter la recherche des écarts et la préparation d'hypothèses, mais pas désigner implicitement le décideur.

Risque à maîtriser : apparence de consensus créée par une synthèse erronée. **Mesure pertinente** : décisions prises dans le délai prévu et taux de réouverture de ces décisions.

Cas D — La fonction RH qui veut trier les candidatures

La tentation : classer automatiquement les CV pour réduire les délais. **La vraie question** : les critères de sélection sont-ils explicites, proportionnés et évalués quant à leurs effets sur les candidats ? Ce cas ne relève pas seulement d'une optimisation de processus : certains systèmes d'IA utilisés pour le recrutement entrent dans les catégories à haut risque du règlement européen [11].

Refonte recommandée : revoir d'abord le processus de recrutement, les critères et la décision humaine, puis faire réaliser une analyse juridique et de risque adaptée avant toute fonction de classement automatisé. Documenter les instructions de l'éditeur, les informations données aux personnes et les modalités de contrôle. **Risque à maîtriser** : discrimination ou exclusion injustifiée. **Mesure pertinente** : qualité et équité du processus, pas vitesse brute de filtrage.

Ce que montrent les quatre cas

Le même outil peut servir une organisation inchangée ou une organisation repensée. La différence se situe dans les règles supprimées, les données fiabilisées, les décisions attribuées et les conséquences évaluées. Le cas d'usage est un point d'entrée ; le parcours est l'unité de transformation.

11 — GOUVERNANCE, SÉCURITÉ ET AI ACT : LES CONDITIONS DU PASSAGE À L'ÉCHELLE

La réglementation ne dispense pas de penser l'architecture

Le règlement européen sur l'IA repose sur les usages, les rôles et les risques. Le calendrier officiel mis à jour en 2026 prévoit notamment l'application des interdictions et obligations de culture de l'IA depuis le 2 février 2025, de nombreuses règles de transparence à partir du 2 août 2026, des règles relatives aux systèmes à haut risque de l'annexe III au 2 décembre 2027 et des dispositions pour des systèmes intégrés à des produits réglementés au 2 août 2028 [11]. Ces échéances ne constituent pas une qualification automatique de chaque projet.

Un outil de rédaction interne, un service client conversationnel et un système de sélection de candidats n'exposent pas aux mêmes obligations. Le rôle de l'entreprise compte aussi : utilisateur professionnel d'un système, fournisseur, intégrateur ou acteur modifiant substantiellement une solution ne sont pas nécessairement soumis au même régime. Les obligations doivent être examinées dans leur contexte, avec un conseil compétent lorsque nécessaire.

Le RGPD continue de s'appliquer quand des données personnelles sont traitées. Les recommandations de la CNIL de juillet 2025 rappellent, notamment pour le développement de systèmes, la nécessité de

penser les finalités, les données et les garanties de sécurité. Utiliser un abonnement « professionnel » ne suffit pas à démontrer la conformité d'un traitement ou l'absence de tout risque [10].

Six contrôles proportionnés à instaurer

Inventaire : recenser les systèmes et les usages réels, y compris ceux qui ont été introduits par les équipes.

Finalité : documenter ce que chaque système doit produire et ce qu'il n'a pas le droit de décider.

Données : identifier les sources, la confidentialité, les durées de conservation et les flux vers les tiers.

Évaluation : mesurer exactitude, robustesse, dérives et erreurs sur des cas représentatifs, y compris adverses.

Supervision : donner à des personnes identifiées le pouvoir effectif d'interrompre, corriger et escalader.

Réversibilité : prévoir repli manuel, retrait des accès, journalisation proportionnée et changement de fournisseur.

Le cadre volontaire NIST AI RMF organise justement la gestion des risques autour de quatre fonctions : gouverner, cartographier, mesurer et gérer. Il peut aider à structurer une démarche, sans se substituer au droit européen [12].

La question fondamentale de la traçabilité

Il ne s'agit pas d'enregistrer sans discernement tous les prompts et toutes les données personnelles. La journalisation doit être nécessaire, sécurisée, proportionnée et cohérente avec les obligations applicables. Il faut pouvoir reconstruire l'essentiel d'une décision : version du système utilisée, données de référence, action demandée, contrôles passés, intervention humaine et résultat. L'objectif est de rendre la responsabilité vérifiable, pas de créer une nouvelle surveillance illimitée des salariés.

12 — UNE FEUILLE DE ROUTE DE 90 JOURS

Jours 1 à 15 : identifier un parcours qui compte

Choisir un parcours dont l'amélioration servirait un résultat stratégique concret. Nommer un sponsor capable d'arbitrer entre fonctions, un propriétaire métier, un référent technique, les responsables données et sécurité, et des représentants des personnes qui exécutent le travail. Prendre un échantillon de cas récents. Définir le résultat attendu, la population concernée et les risques à ne pas augmenter.

Livrables : fiche d'intention, responsables identifiés, frontière du parcours et première hypothèse de valeur.

Jours 16 à 30 : cartographier et supprimer

Suivre les dossiers réels. Mesurer traitement, attente, reprises, contrôles et escalades. Lister les étapes dont la valeur est contestable. Faire valider la suppression ou la simplification des règles par les responsables habilités. Séparer clairement les changements qui ne requièrent aucune IA des capacités qui pourraient justifier un modèle.

Livrables : parcours actuel, baseline, registre des frictions, version cible et décisions de suppression ou de simplification.

Jours 31 à 45 : concevoir le plus petit système utile

Privilégier les composants existants, les interfaces autorisées et les règles explicites. Définir les données maîtres, les droits, les cas interdits, la procédure de repli et les tests d'acceptation. Construire seulement le périmètre nécessaire pour falsifier ou confirmer l'hypothèse. Le cahier de tests contient des cas ordinaires, des exceptions et des cas à coût d'erreur élevé.

Livrables : architecture cible limitée, contrat de décision, cas de tests et estimation du coût complet.

Jours 46 à 75 : tester en conditions contrôlées

Mettre en place un pilote volontairement restreint. Former les utilisateurs, documenter leurs remarques, contrôler les résultats et préserver un groupe ou un flux de comparaison lorsque possible. Mesurer à la fois la qualité, le temps total du parcours et le travail déplacé vers la vérification. Les incidents importants conduisent à suspendre ou à réduire le pilote plutôt qu'à poursuivre au nom du calendrier.

Livrables : mesures comparables, journal d'incidents, coût d'exploitation observé et retour des équipes.

Jours 76 à 90 : décider et organiser la suite

Comparer le résultat au point de départ, en documentant les changements de périmètre et les limites d'attribution. Décider de poursuivre, corriger, réduire ou abandonner. Si le projet est retenu, planifier gouvernance, budget récurrent, entretien des compétences, qualité des données, contrôle des dérives et réversibilité.

Livrables : décision argumentée, modèle économique actualisé, responsabilités de production et calendrier de réévaluation.

Le principal critère de réussite

Au quatre-vingt-dixième jour, l'organisation devrait pouvoir nommer : une décision clarifiée, une étape inutile retirée ou simplifiée, un indicateur de parcours amélioré ou non, un risque mieux contrôlé et une décision explicite sur l'avenir du pilote. Il n'est pas nécessaire qu'un agent autonome soit en production pour considérer l'exercice utile.

CONCLUSION — LA QUESTION QUE CHAQUE DIRIGEANT DEVRAIT POSER

Une entreprise peut posséder les meilleurs modèles, les licences les plus récentes et les démonstrations les plus convaincantes tout en conservant les mêmes problèmes de coordination. La technologie produit alors davantage d'informations, de documents et d'actions. Rien ne garantit que ces productions correspondent à davantage de valeur.

Le moment actuel appelle une distinction exigeante : **faire plus vite ce que l'on fait déjà et repenser ce qu'il est désormais pertinent de faire**. Le premier mouvement est souvent nécessaire, parfois rentable et régulièrement mesurable. Le second engage davantage l'organisation, car il touche à la distribution des responsabilités, au partage de l'information, aux règles de validation et aux habitudes de management.

Les études publiées en 2025 et 2026 ne justifient ni un rejet de l'intelligence artificielle ni une promesse de transformation automatique. Elles appellent à une discipline plus rare : mesurer les résultats, travailler sur les parcours de bout en bout et accepter que certaines décisions les plus rentables consistent à retirer une couche plutôt qu'à en ajouter une nouvelle.

La bonne question n'est donc pas « où pouvons-nous mettre de l'IA ? ». Elle est : « **si nous reconstruisions cette organisation aujourd'hui, conserverions-nous ce processus, cette validation et cette répartition des décisions ?** » L'IA devient transformatrice lorsque l'on est prêt à répondre réellement à cette question.

La Couche IA développe plus largement cette réflexion, de l'architecture des systèmes aux transformations du management, du rôle des agents à la gouvernance des décisions. Le livre invite à ne pas confondre la sophistication technique d'une entreprise et sa capacité à se réinventer.

ANNEXE A — MATRICE D'ARBITRAGE : QUELLE RÉPONSE AVANT L'IA ?

Situation observée	Première réponse à étudier	Place éventuelle de l'IA	Signal d'arrêt
Étape sans valeur ni obligation identifiable	Supprimer sous contrôle	Aucune	Risque ou obligation non évalués
Règle stable, données structurées	Simplifier puis automatiser classiquement	Exceptionnelle	Règle métier encore contradictoire
Information dispersée dans plusieurs systèmes	Fiabiliser référentiels et interfaces	Recherche ou synthèse contextualisée	Sources de vérité indéfinies
Documents non structurés, tâche répétitive	Définir critères, tests et contrôle	Extraction, classification ou rédaction assistée	Erreur critique non détectable
Décision à conséquences importantes	Clarifier mandat et contrôles	Appui à l'analyse, sous conditions	Absence de responsable ou de recours
Parcours trop lent malgré des tâches rapides	Réduire attentes et validations	Orchestration ciblée	Aucun gain de parcours mesurable

Mode d'emploi : cette matrice est un guide de discussion proposé par l'auteur. Elle ne remplace ni une évaluation réglementaire ni une analyse de rentabilité.

ANNEXE B — FICHE D'HYPOTHÈSE POUR UN PILOTE

Résultat métier visé : ...

Début et fin du parcours : ...

Population et volume concernés : ...

Propriétaire métier et décideur : ...

Étapes retirées ou simplifiées avant tout outil : ...

Indicateur principal et définition : ...

Valeur de départ et période de référence : ...

Indicateurs de qualité, risques et garde-fous : ...

Mode de comparaison : ...

Part des cas admissibles, exceptions et exclusion : ...

Données maîtres, droits et limites du système : ...

Supervision, escalade et repli : ...

Coût initial, coût récurrent et sensibilité : ...

Conditions d'arrêt et date de décision : ...

ANNEXE C — DOUZE QUESTIONS POUR UN COMITÉ DE DIRECTION

1. Quel résultat métier veut-on améliorer et pour qui ?
2. Quelle part du délai actuel provient de l'attente plutôt que du travail ?
3. Quelles étapes peut-on supprimer sans recourir à l'IA ?
4. Quelle information fait autorité lorsque les systèmes se contredisent ?
5. Qui a le droit de décider, de déléguer et d'interrompre ?
6. Quel indicateur de bout en bout constitue notre mesure de départ ?
7. Quels cas ne doivent jamais être traités automatiquement ?
8. Comment détectera-t-on une erreur crédible, mais grave ?
9. Quelle charge de vérification les équipes supporteront-elles réellement ?
10. Quels coûts continueront à courir après le pilote ?
11. Comment le nouveau fonctionnement modifiera-t-il les métiers ?
12. Que faudra-t-il observer pour décider de ne pas déployer ?

ANNEXE D — SOURCES ET PRÉCAUTIONS MÉTHODOLOGIQUES

Le présent document distingue **faits sourcés**, **interprétations de l'auteur**, **exemples fictifs** et **recommandations de méthode**. Les études de cabinets reposent principalement sur des questionnaires et des définitions qui leur sont propres ; leurs catégories et pourcentages ne doivent pas être additionnés entre études. Les expériences contrôlées sont plus fortes pour identifier un effet local, mais elles ne se généralisent pas automatiquement à toutes les fonctions ni à toutes les générations d'outils. Les chiffres publiés portent, selon les sources, sur des dates, zones et populations différentes.

[1] Eurostat (11 décembre 2025), « 20% of EU enterprises use AI technologies ». Entreprises d'au moins dix salariés, ensemble UE, technologies d'IA au sens de l'enquête.

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251211-2>

[2] Insee, Clément Lefebvre (juillet 2026), *Les technologies de l'information et de la communication dans les entreprises en 2025*, Insee Première n° 2120.

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/9025878>

[3] McKinsey & Company (25 août 2026), *The state of AI in 2026: On the road to ROI*. Enquête mondiale déclarative ; les mesures de productivité, d'impact EBIT et les catégories de performance reposent sur les déclarations des répondants.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>

[4] Boston Consulting Group (30 septembre 2025), *The Widening AI Value Gap: Build for the Future 2025*. Enquête auprès de 1 250 dirigeants et décideurs IA.

<https://www.bcg.com/publications/2025/are-you-generating-value-from-ai-the-widening-gap>

[5] OCDE (13 avril 2026), *Empowering SMEs in the age of AI: The 2026 OECD D4SME Survey*. Échantillon non représentatif de plus de 2 000 PME de douze pays.

https://www.oecd.org/en/publications/empowering-smes-in-the-age-of-ai_bf5a9816-en.html

[6] Noy, Shakked & Zhang, Whitney (2023), « Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence », *Science*, 381(6654), 187–192. Expérience contrôlée : 453 participants, tâches de rédaction ciblées.

<https://doi.org/10.1126/science.adh2586>

[7] Brynjolfsson, Erik, Li, Danielle & Raymond, Lindsey (2025), « Generative AI at Work », *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942. Étude de terrain sur 5 172 agents de support.

<https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>

[8] Becker, Joel, Rush, Nate, Barnes, Beth & Rein, David, METR (10 juillet 2025), *Measuring the Impact of Early-2025 AI on Experienced Open-Source Developer Productivity*. Expérience limitée à 16 développeurs et aux outils du début de 2025.

<https://metr.org/blog/2025-07-10-early-2025-ai-experienced-os-dev-study/>

[9] Organisation internationale du travail et NASK (20 mai 2025), *Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure*. L'exposition n'est pas la probabilité de perte d'emploi.

<https://www.ilo.org/publications/generative-ai-and-jobs-refined-global-index-occupational-exposure>

[10] CNIL (22 juillet 2025), *IA : finalisation des recommandations sur le développement des systèmes d'IA*. Recommandations à lire selon leur périmètre, en articulation avec le RGPD.

<https://www.cnil.fr/fr/ia-finalisation-recommandations-developpement-des-systemes-ia>

[11] Commission européenne, AI Act Service Desk (état consulté le 16 octobre 2026), *Calendrier de mise en œuvre de la législation de l'UE sur l'IA*. Source officielle pour les dates, à recontrôler avant toute publication future.

<https://ai-act-service-desk.ec.europa.eu/fr/ai-act/timeline/calendrier-de-mise-en-oeuvre-de-la-legislation-de-lue-sur-lia>

[12] NIST (2023–2024), *AI Risk Management Framework* et *Generative AI Profile*. Cadre volontaire de gestion des risques, non équivalent à une conformité légale.

<https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework>

[13] Alexandre Ruiz (2026), *La Couche IA*, présentation du livre et thèse éditoriale sur le site officiel.

<https://lacoucheia.fr/le-livre>

[14] McKinsey & Company (12 mars 2025), *The state of AI: How organizations are rewiring to capture value*. Analyse complémentaire des liens entre refonte des workflows et impact déclaré.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value>

[15] OCDE (5 novembre 2025), *Generative AI and the SME Workforce: New Survey Evidence*. Enquête auprès de PME de sept pays, non extrapolable sans réserve à la France.

https://www.oecd.org/en/publications/generative-ai-and-the-sme-workforce_2d08b99d-en.html

À PROPOS DE L'AUTEUR

Alexandre Ruiz est architecte technique spécialisé dans les systèmes d'entreprise et les technologies Salesforce. Ses travaux portent sur les liens entre architecture, organisation, intelligence artificielle et processus de décision. Il est l'auteur de *La Couche IA*, un essai qui interroge la tendance des entreprises à empiler de nouvelles capacités technologiques sans transformer suffisamment leur fonctionnement [13].

Découvrir le livre : <https://lacoucheia.fr/le-livre>

Site officiel : <https://lacoucheia.fr>

Contact presse : <https://lacoucheia.fr/presse>

Analyses : <https://lacoucheia.fr/articles>

Diagnostic organisationnel : <https://diagnostic.lacoucheia.fr/>

© 2026 Alexandre Ruiz • Livre blanc original • Diffusion et citation autorisées avec mention de la source.
Toute reproduction intégrale doit faire l'objet d'une autorisation préalable.