



NOTE DE SYNTHÈSE · ÉDITION 2025

À L'USAGE DES DIRIGEANTS, DES CONSEILS, ET DE CEUX QUI DOIVENT DÉCIDER

L'IA dans les organisations : dix questions que tout décideur se pose.

*Un document de cadrage, sans les promesses et sans le jargon.
Pour distinguer les effets réels des effets annoncés, et engager une démarche proportionnée.*

Philippe Cadaster

CONSEIL INDÉPENDANT — IA ET ORGANISATIONS · PHILIPPECADASTER.BE

L'IA dans les organisations.

Note de synthèse — Édition 2025.

Rédigée et éditée par Philippe Cadaster, conseil indépendant, Gembloux, Belgique.

Document à usage informatif. Reproduction, citation et redistribution soumises à autorisation préalable de l'auteur. Les analyses et exemples qui y figurent sont issus de missions d'accompagnement ; ils ont été anonymisés et agrégés de manière à ne permettre l'identification d'aucune organisation en particulier.

Toute correspondance relative au présent document peut être adressée à contact@philippecadaster.be.

AVANT-PROPOS

Une boussole, pas une carte.

Cela fait maintenant cinq ans que l'intelligence artificielle s'est imposée comme un sujet incontournable dans la plupart des organisations qui me sollicitent. La nature des demandes a changé. Au début — disons jusqu'au début de 2023 — il s'agissait surtout de prospective : « que faut-il anticiper ? », « quels métiers seront touchés ? », « à quel horizon ? ». Depuis, les questions sont devenues plus concrètes, parfois plus inquiètes. Elles ne portent plus sur l'avenir mais sur le présent immédiat.

Ces questions se ressemblent. C'est ce constat, plus que tout autre, qui m'a décidé à les rassembler dans le présent document. À force de les entendre formulées dans des contextes différents — une direction d'administration, un comité d'entreprise, un conseil d'administration d'organisme paraétatique — j'ai fini par identifier un noyau de dix interrogations qui reviennent presque systématiquement, et qui méritent qu'on s'y arrête de manière ordonnée.

Le format choisi n'est ni une étude académique ni un manuel de mise en œuvre. C'est un document de cadrage. Son ambition est plus modeste mais, je l'espère, plus utile : aider celles et ceux qui doivent décider à clarifier leur propre questionnement avant de s'engager dans une démarche. Il n'apporte pas toutes les réponses — il serait suspect qu'il prétende le faire — mais il propose un chemin pour les construire.

Le lecteur trouvera, à côté de chaque question, des encadrés pratiques : trois questions à se poser, points de vigilance, exemples anonymisés tirés d'accompagnements réels. Ces éléments sont volontairement brefs. Ils ne remplacent ni un diagnostic d'organisation ni le travail des équipes elles-mêmes. Ils servent de balises.

Un mot sur la posture qui sous-tend ces pages. Je m'efforce de tenir une ligne médiane entre deux écueils symétriques. D'un côté, le scepticisme défensif qui consiste à minimiser systématiquement les effets de la technologie : il rassure à court terme mais expose à des rattrapages coûteux. De l'autre, l'enthousiasme déclamatoire qui survend les capacités actuelles : il fait briller en comité mais provoque, dans les semaines qui suivent, des désillusions dont on met longtemps à se relever.

La ligne juste, à mon sens, consiste à reconnaître que l'intelligence artificielle générative apporte de réelles capacités nouvelles — mais que celles-ci s'intègrent à des organisations dont les inerties, les habitudes, et les exigences de qualité ne se transforment pas au même rythme que les outils. Cet écart de tempo explique l'essentiel de ce qui réussit et de ce qui échoue.

Je dois enfin remercier celles et ceux qui ont, par leurs questions répétées et leur confiance, permis à ce document d'exister. Les commanditaires des missions menées entre 2020 et 2025, dont je ne peux citer les noms mais qui se reconnaîtront, ont nourri à leur insu l'essentiel de ce qui s'écrit dans ces pages.

Bonne lecture,

Philippe Cadaster

Gembloux, mai 2025

MODE D'EMPLOI

Comment lire ce document.

Les dix questions qui composent le corps de cette note sont conçues pour être lues indépendamment les unes des autres. Le lecteur pressé pourra se reporter directement à celle qui correspond à son interrogation du moment, sans risque majeur de désorientation. Quelques renvois discrets, en fin de question, signalent les liens entre thèmes ; ils sont à prendre comme des invitations, non comme des prérequis.

Pour ceux qui disposent d'un peu plus de temps, trois itinéraires de lecture sont proposés ci-dessous, selon le rôle que l'on occupe et les priorités du moment.

L'URGENTISTE — J'AI TROIS HEURES, JE VEUX DÉGROSSIR

Lire dans l'ordre : question 1 (faut-il s'y mettre ?), question 5 (ChatGPT en interne), question 6 (gouvernance). Ces trois questions couvrent l'essentiel de ce qu'un dirigeant doit savoir pour ne pas commettre les erreurs les plus communes dans les semaines à venir.

LE STRATÈGE — JE PRÉPARE UNE TRAJECTOIRE DE MOYEN TERME

Lire dans l'ordre : questions 1, 3 (où est la valeur réelle), 4 (évaluer un cas d'usage), 8 (indicateurs), 9 (écueils fréquents). Cet itinéraire donne les éléments nécessaires pour bâtir une feuille de route défendable devant un comité.

LE PÉDAGOGUE — JE DOIS FAIRE MONTER EN COMPÉTENCE MES ÉQUIPES

Lire dans l'ordre : questions 2 (par où commencer), 7 (former sans en faire trop), 10 (les données qui nous entourent). On y trouvera le matériel utile pour construire un plan d'acculturation cohérent, qui ne se résume pas à un séminaire d'une journée.

Une dernière indication. Les exemples chiffrés qui parsèment ces pages sont issus de mes propres observations. Ils n'ont pas valeur statistique : ils valent comme ordres de grandeur, à confronter à la réalité du lecteur. Quand j'écris « dans neuf cas sur dix », il faut entendre « dans la très grande majorité des situations rencontrées ».

TROIS CONSTATS PRÉALABLES

Avant de répondre, poser le décor.

Toutes les questions abordées dans la suite supposent un même arrière-plan. Plutôt que de revenir à chaque fois sur ces présupposés, je préfère les énoncer ici en trois constats que je tiens, après cinq années d'observation de terrain, pour à peu près acquis. Ils ne sont pas des vérités générales mais des hypothèses de travail solides, que la suite de la note précise et affine.

Premier constat — l'IA est déjà dans l'organisation.

Dans presque toutes les structures que j'accompagne, l'intelligence artificielle générative est utilisée avant même que la direction ne s'en saisisse. Elle s'introduit par les collaborateurs eux-mêmes, à titre personnel, sur leurs propres comptes, pour des tâches qu'ils jugent fastidieuses. Quand on prend la peine de demander — anonymement et avec un peu de doigté — le taux d'usage réel se situe en général entre un quart et la moitié des effectifs concernés par les tâches de bureau. Une décision d'organisation arrive donc presque toujours après que des décisions individuelles ont été prises. Il faut faire avec ce décalage, non l'ignorer.

Deuxième constat — le tempo des outils n'est pas celui des structures.

Les outils évoluent à une cadence trimestrielle. Les organisations, lorsqu'elles fonctionnent bien, à une cadence annuelle ou pluriannuelle. Ce décalage produit une tension permanente entre le sentiment d'être en retard et le bon sens élémentaire qui voudrait que l'on consolide avant d'avancer. La consolidation est presque toujours plus rentable que la course : les organisations qui se sont engagées tôt mais lentement obtiennent, à trois ans, des résultats plus solides que celles qui ont multiplié les pilotes spectaculaires sans jamais industrialiser.

Troisième constat — l'IA n'est pas un sujet technique.

C'est le constat le plus difficile à faire accepter dans certaines maisons. L'intelligence artificielle, dans ses usages opérationnels, soulève bien plus de questions de métier, de droit, de management et de conduite du changement que de questions strictement techniques. La positionner sous la seule responsabilité d'une direction informatique est, dans la plupart des cas, une erreur structurelle. L'IT a sa place — sur l'infrastructure, la sécurité, l'intégration — mais comme acteur parmi d'autres, rarement comme détenteur de la clé.

Ces trois constats forment l'arrière-plan implicite de tout ce qui suit. Le lecteur les retrouvera, sous une forme ou une autre, dans la plupart des dix réponses.

SOMMAIRE

Les dix questions, et le reste.

OUVERTURE

—	Avant-propos	p. 3
—	Comment lire ce document	p. 5
—	Trois constats préalables	p. 6

LES DIX QUESTIONS

01	Faut-il « faire de l'IA » pour rester pertinent ?	p. 9
02	Par où commencer concrètement ?	p. 11
03	Quels usages produisent vraiment de la valeur ?	p. 13
04	Comment évaluer si un cas d'usage est mûr ?	p. 15
05	ChatGPT en interne : opportunité ou risque ?	p. 17
06	Quelle gouvernance mettre en place ?	p. 19
07	Comment former les équipes sans en faire trop ?	p. 21
08	Quels indicateurs pour piloter ?	p. 23
09	Quels écueils sont les plus fréquents ?	p. 25
10	Les données qui nous entourent.	p. 27

CLÔTURE

—	Trois priorités pour engager une démarche	p. 29
—	Pour aller plus loin	p. 31
—	Contact	p. 32

PREMIÈRE PARTIE

Les dix questions.

Chaque question est traitée sur deux pages. La première rassemble la réponse de fond ; la seconde, les encadrés pratiques et, lorsque cela éclaire le propos, un exemple anonymisé tiré d'une mission réelle.

01

Faut-il « faire de l'IA » pour rester pertinent ?

QUESTION DU CADRE — QUESTION DE LA TEMPORALITÉ

La question n'est presque jamais posée frontalement dans les réunions de direction ; elle s'y glisse en filigrane, à la faveur d'un point divers ou d'un retour de séminaire. Quelqu'un a lu un article, un concurrent a communiqué, le conseil d'administration s'est inquiété. L'organisation se demande, sans toujours se l'avouer, si elle ne serait pas en train de prendre du retard.

La réponse honnête, dans la plupart des cas, est la suivante : il n'est pas indispensable de « faire de l'IA » au sens d'un programme structurant, mais il est indispensable de cesser d'ignorer ce qui est déjà en train de se passer en interne et dans l'environnement immédiat. La nuance est importante. Engager un grand projet sous la pression de l'air du temps produit, neuf fois sur dix, un pilote mal cadré, sponsorisé sans conviction, dont l'échec coûte plus cher en crédibilité interne qu'il n'apporte d'apprentissage.

À l'inverse, l'inaction stratégique n'est pas une option crédible à un horizon de deux à trois ans. Non parce que l'intelligence artificielle bouleverserait tout — elle ne le fait pas, ou pas au rythme annoncé — mais parce que les usages individuels qui se répandent dans la sphère professionnelle finissent par modifier, en silence, les attentes des collaborateurs, des partenaires, et des publics. Ne pas agir, à un certain point, devient une forme de message : l'organisation n'a pas pris la mesure du sujet. Ce message a un coût qui ne se voit pas sur un bilan.

La voie médiane que je recommande presque toujours combine deux temps. D'abord, un travail de cadrage léger : comprendre ce que font déjà les collaborateurs, identifier deux ou trois cas d'usage à fort potentiel d'apprentissage, et formuler une politique d'usage qui tienne en deux pages lisibles. Ensuite, et seulement ensuite, l'engagement éventuel d'un projet structuré, dont le périmètre aura été fixé en connaissance de cause.

Cette progression a deux mérites. Elle réduit considérablement le risque d'erreur stratégique en se donnant le temps d'observer avant de décider. Et elle envoie en interne un signal de sérieux qui contraste utilement avec la précipitation observable dans nombre d'organisations comparables.

TROIS QUESTIONS À SE POSER AVANT D'ENGAGER UNE DÉMARCHE

1. Mes collaborateurs utilisent-ils déjà des outils d'IA générative, et si oui, pour quels usages ?
La réponse à cette question, obtenue sérieusement, est presque toujours un point de départ plus utile qu'un benchmark sectoriel.
2. Quels sont les deux ou trois processus de l'organisation où une économie de temps de quelques pourcents aurait un effet visible sur la qualité de service ou la satisfaction interne ?
On ne s'attaque pas à tout en même temps.
3. Disposons-nous, en interne ou à proximité, d'au moins une personne capable de comprendre à la fois la technologie et le métier ? Sans ce binôme, ou cette personne, aucun cadre ne tient à six mois.

UN CAS OBSERVÉ

Une organisation paraétatique d'environ quatre cents collaborateurs, sollicitée par sa tutelle pour « présenter sa stratégie IA », avait initialement envisagé de constituer un groupe de travail interne sur six mois. Elle a finalement choisi de commencer par un sondage anonyme : quels outils ses agents utilisaient-ils déjà, pour quelles tâches ? Les réponses, plus nombreuses qu'anticipé, ont permis d'écrire en quelques semaines une charte d'usage assise sur des pratiques réelles, et de cadrer ensuite un programme de formation cohérent avec ces usages. La « stratégie » attendue est venue ensuite, et s'est avérée plus solide pour avoir été précédée d'une photographie honnête.

Voir aussi : question 2 (par où commencer), question 6 (gouvernance), question 9 (écueils fréquents).

02

Par où commencer concrètement ?

QUESTION D'AMORÇAGE

Le réflexe le plus répandu, lorsqu'une organisation décide enfin de se saisir du sujet, est de chercher « le bon cas d'usage ». On commande un cadrage, on organise un atelier d'idéation, on aboutit à une liste de trente pistes que l'on cherche à hiérarchiser. C'est, à mon sens, mettre la charrue avant les bœufs.

Un bon cas d'usage isolé ne produit pas grand-chose si l'organisation n'a pas, en amont, les habitudes et le langage commun nécessaires pour l'absorber. À l'inverse, des organisations qui ont travaillé patiemment leur culture du sujet pendant six mois finissent par identifier d'elles-mêmes les usages pertinents, sans qu'aucun atelier d'idéation n'ait été nécessaire.

Le bon point de départ, presque toujours, est une cartographie honnête de ce qui se passe déjà. Combien de collaborateurs utilisent un assistant d'intelligence artificielle pour des tâches professionnelles ? Sur quels comptes ? Avec quelles précautions ? Pour quels types de tâches : rédaction, synthèse, recherche, traduction, programmation, autre ? Cette photographie révèle souvent que l'intelligence artificielle est déjà dans la place, sans cadre, et qu'un effort de structuration s'impose avant toute ambition supplémentaire.

De ce diagnostic découlent naturellement deux chantiers, à mener de front mais sans précipitation. Le premier est la formulation d'un cadre d'usage : ce qu'on peut faire, avec quels outils, avec quelles informations, avec quelles précautions. Le second est le choix d'un premier projet d'équipe, suffisamment limité pour être mené à bien en quelques mois, suffisamment significatif pour produire un apprentissage utile à l'organisation entière.

Le choix de ce premier projet mérite d'être discuté avec soin. Mon conseil est d'éviter les vitrines spectaculaires — le « chatbot pour les usagers », le « tableau de bord prédictif » — au profit d'un usage moins visible mais plus structurant. Une équipe pilote, qui s'engage à documenter son apprentissage, vaut mieux qu'une démonstration impressionnante mais isolée. La valeur d'un premier projet n'est pas dans son résultat propre : elle est dans ce qu'il apprend à l'organisation sur sa propre capacité à intégrer ces outils.

TROIS PIÈGES CLASSIQUES À L'AMORÇAGE

1. Démarrer par un appel d'offres avant d'avoir cartographié les usages internes. La spécification est presque toujours hors-sol, et le résultat décevant.
2. Confier l'amorçage à un seul service (souvent l'informatique, parfois la communication). Aucun de ces deux services, seul, n'a la légitimité métier pour porter le sujet.
3. Choisir un premier cas d'usage public avant d'en avoir mené un en interne. L'expérience en interne crée les compétences qui rendent l'usage public défendable.

« Les organisations qui ont travaillé patiemment leur culture du sujet pendant six mois finissent par identifier d'elles-mêmes les usages pertinents, sans qu'aucun atelier d'idéation n'ait été nécessaire. »

EXTRAIT DE LA PRÉSENTE QUESTION

UN CAS OBSERVÉ

Dans une administration régionale, le premier projet retenu — après huit mois de cartographie et de formation de base — fut l'assistance à la rédaction de réponses aux demandes citoyennes les plus standardisées. Un cas modeste, peu spectaculaire, mais qui a permis aux équipes de prendre la mesure des qualités et des limites des outils sur un volume représentatif. Deux ans plus tard, c'est ce même socle d'apprentissage qui a rendu possible des usages plus ambitieux, dont aucun n'aurait pu être imaginé au démarrage.

03

Quels usages produisent vraiment de la valeur aujourd'hui ?

QUESTION DE LA VALEUR — QUESTION DU TRI

C'est sans doute la question dont les réponses publiquement disponibles sont les plus trompeuses. La littérature professionnelle, alimentée par les éditeurs eux-mêmes, tend à élargir continuellement la liste des usages « à fort potentiel ». À les croire, il n'est presque pas de tâche que l'intelligence artificielle ne soit en train de transformer.

L'observation de terrain raconte une histoire plus mesurée. Cinq années d'accompagnement me conduisent à distinguer quatre familles d'usages où les gains observés sont à la fois consistants et reproductibles, et trois familles où les promesses dépassent largement les résultats.

LÀ OÙ LES GAINS SONT SOLIDES

La *rédaction de premier jet* — notes, comptes rendus, courriers types, communications internes — produit les gains les plus immédiats et les plus stables. Le temps économisé est de l'ordre du tiers, parfois plus, sur des productions où la révision humaine reste de toute façon nécessaire. La *synthèse de documents longs* arrive en deuxième position, à condition d'accepter une perte minime de finesse en échange d'un gain considérable de temps. La *traduction professionnelle* est désormais à un niveau qui rend la révision humaine plus rapide que la traduction de zéro, dans la plupart des couples de langues européennes. Enfin, la *recherche dans un corpus interne* — lorsque l'infrastructure le permet — apporte des gains substantiels aux fonctions documentaires, juridiques et de support.

LÀ OÙ LES PROMESSES DÉPASSENT LES RÉSULTATS

L'*automatisation de processus complexes* reste largement décevante : les exceptions à gérer sont presque toujours plus nombreuses que prévu, et l'effort d'intégration finit par éroder le gain. La *décision assistée* dans des contextes à enjeux — recrutement, octroi, sélection — souffre à la fois de limites techniques et de risques juridiques qui rendent les bénéfices nets souvent négatifs. La *création « créative » pure*, enfin, produit des résultats visuellement frappants mais rarement utilisables sans retouche significative pour les besoins effectifs des organisations.

Un point d'attention transversal mérite d'être souligné : tout usage qui exige systématiquement une vérification humaine doit intégrer le coût de cette vérification dans le calcul. Sans cela, le gain de productivité affiché en réunion ne se retrouve jamais dans les chiffres consolidés. C'est la source la plus fréquente de désillusion à six mois.

UNE GRILLE POUR TRIER SES USAGES

Quatre critères, posés sobrement à chaque cas envisagé, permettent un premier tri rigoureux.

1. **Régularité** : la tâche revient-elle suffisamment pour que l'effort d'outillage soit rentabilisé ?
2. **Structure** : existe-t-il un modèle de production stable, ou chaque cas est-il une exception ?
3. **Tolérance à l'erreur** : une sortie imparfaite est-elle récupérable, ou les conséquences sont-elles disproportionnées ?
4. **Disponibilité des données** : les informations nécessaires sont-elles accessibles dans un format exploitable ?

Un cas qui coche les quatre critères mérite un investissement. Un cas qui n'en coche que deux relève plutôt de l'expérimentation. Un cas qui n'en coche qu'un seul devrait attendre.

UN CAS OBSERVÉ

Dans une fédération professionnelle qui souhaitait mettre en place un « assistant juridique » pour ses membres, l'application de cette grille a conduit à reporter le projet d'un an. Trois des quatre critères n'étaient pas réunis : les cas étaient trop singuliers pour être standardisés, la tolérance à l'erreur trop faible, et la base documentaire pas suffisamment structurée. L'année gagnée a permis de consolider d'abord la base documentaire ; le projet, repris ensuite, a tenu ses promesses.

Voir aussi : question 4 (évaluer la maturité d'un cas), question 8 (indicateurs).

04

Comment évaluer si un cas d'usage est mûr ?

QUESTION DE LA MATURITÉ — QUESTION DE L'ARBITRAGE

La question précédente esquissait quatre critères ; celle-ci en approfondit la mise en œuvre. La maturité d'un cas d'usage ne se décrète pas : elle s'évalue, idéalement par un travail rapide d'instruction qui n'excède pas quelques semaines, et qui produit une recommandation argumentée plutôt qu'une intuition.

Trois dimensions méritent, dans cette instruction, une attention particulière. La première est la *nature même de la tâche*. Toutes les tâches ne se valent pas du point de vue de ce que sait faire un modèle de langage. Une tâche répétitive, dont les bons exemples sont nombreux et stables, et dont la production attendue est elle-même stéréotypée, est bien adaptée. Une tâche singulière, contextuelle, dépendant fortement d'éléments tacites — la connaissance d'un dossier, la mémoire des échanges passés, la lecture du non-dit — l'est beaucoup moins. Il y a une distinction structurelle entre ces deux registres que l'enthousiasme de l'époque tend à gommer ; il faut savoir la rétablir au cas par cas.

La deuxième dimension est la *tolérance à l'erreur*. Une erreur dans un résumé de réunion est gênante mais récupérable : un destinataire attentif la corrigera. Une erreur dans un calcul d'allocation ne l'est pas : elle engage la responsabilité de l'organisation et peut, dans certains contextes, ouvrir un contentieux. Le niveau d'exigence de vérification doit être proportionné aux conséquences possibles. C'est une vérité commune, mais qui n'est presque jamais explicitée dans les business cases. La rendre explicite change parfois la conclusion d'un projet du tout au tout.

La troisième dimension est la *disponibilité des données*, prise au sens large. Disposer d'une base documentaire, c'est une chose ; disposer d'une base documentaire propre, à jour, organisée selon une logique qui permette son exploitation par un système automatisé, c'est tout autre chose. Mon expérience est que neuf projets sur dix qui échouent ne le doivent pas à la technologie, mais à un état des données plus pauvre que ce que les commanditaires avaient anticipé. Une instruction sérieuse de la maturité d'un cas d'usage exige donc, presque toujours, une plongée dans la réalité des données — au-delà de ce qu'en disent les directions concernées.

UNE INSTRUCTION-TYPE, EN QUELQUES SEMAINES

Une instruction sérieuse de la maturité d'un cas d'usage tient en cinq étapes. Aucune n'est longue ; l'ensemble peut être mené en trois à six semaines.

1. Formuler le cas d'usage en une phrase, en désignant explicitement le bénéficiaire et le résultat attendu.
2. Décrire le processus actuel, dans son détail réel et non dans sa version idéalisée par les procédures.
3. Identifier les sources de données nécessaires, leur état, leur accessibilité, leur fraîcheur.
4. Tester sur un échantillon représentatif, avec des outils prêts à l'emploi, avant tout investissement spécifique.
5. Formuler une recommandation — engager, reporter, abandonner — qui s'appuie sur l'instruction et non sur l'intuition.

« Neuf projets sur dix qui échouent ne le doivent pas à la technologie, mais à un état des données plus pauvre que ce que les commanditaires avaient anticipé. »

OBSERVATION RÉCURRENTE

UN CAS OBSERVÉ

Dans un opérateur de services à plusieurs centaines de collaborateurs, l'instruction d'un projet d'assistance à l'analyse de dossiers a conduit, à l'étape trois, à un constat inattendu : les dossiers en question n'existaient pas sous forme structurée, mais sous forme de scans dont la lecture automatique restait imparfaite. Le projet a été suspendu et un chantier préalable de structuration des dossiers a été engagé. Six mois plus tard, l'instruction reprise concluait positivement ; le projet, mené ensuite, n'a connu aucune mauvaise surprise.

05

ChatGPT en interne : opportunité ou risque ?

QUESTION D'ARBITRAGE

C'est, en fréquence, la question qui m'est posée le plus souvent, et celle qui suscite les positions les plus tranchées. Une partie des dirigeants envisage de l'interdire purement et simplement, par crainte des fuites d'information ou par méfiance générale. Une autre partie souhaiterait l'ouvrir largement, persuadée que tout retard sur l'adoption pénaliserait l'organisation. Les deux postures se trompent.

L'interdiction pure et simple ne fonctionne pas. Elle n'est ni applicable ni applicable : l'outil est utilisé en pratique sur les comptes personnels, depuis le téléphone, en dehors de toute surveillance possible. Les informations sensibles, si elles doivent fuir, fuiront — d'autant plus facilement que la pratique est clandestine. L'interdiction produit, en quelques mois, exactement la situation qu'elle prétendait empêcher : un usage massif et incontrôlé. C'est la pire des configurations.

L'ouverture sans cadre, à l'autre extrême, expose à des risques réels. Pas tant des risques de cyberattaque — ils existent mais restent marginaux pour les usages individuels courants — que des risques de divulgation d'informations confidentielles, dont les conséquences peuvent être lourdes : secrets industriels, données personnelles, éléments couverts par le secret professionnel. Sans cadre, ces risques se matérialisent à intervalles réguliers, presque toujours par maladresse et non par malveillance.

La voie raisonnable, celle que je recommande à neuf clients sur dix, repose sur trois éléments. Premièrement, le choix d'une version d'usage professionnel — l'offre *équipe* ou *entreprise* des principaux éditeurs — qui propose un engagement contractuel de non-réentraînement des données fournies. C'est la première barrière de sécurité, et la plus efficace. Deuxièmement, la rédaction et la diffusion d'une charte courte, lisible, opérationnelle, qui tienne en deux pages. Au-delà, elle ne sera pas lue. Troisièmement, et c'est sans doute le plus important, la formation de l'ensemble des collaborateurs concernés à quatre ou cinq vigilances essentielles. Ces vigilances ne sont pas des subtilités ; elles peuvent s'expliquer en vingt minutes et s'acquièrent par la pratique.

Cette voie n'a rien de spectaculaire. Elle ne fera l'objet d'aucune annonce remarquable. Elle a toutefois, dans la durée, le meilleur ratio de sécurité et d'adoption que j'aie pu observer.

LES CINQ VIGILANCES MINIMALES D'UNE FORMATION

1. Ne jamais transmettre, dans un échange avec un outil grand public, d'informations couvertes par un secret légal ou contractuel.
2. Vérifier systématiquement les éléments factuels — noms, chiffres, dates, références légales — qui figurent dans une sortie générée.
3. Conserver la traçabilité de ce qui a été produit avec assistance, pour pouvoir le déclarer si nécessaire (publications, livrables clients, actes officiels).
4. Distinguer ce qui relève du brouillon — où la liberté est large — de ce qui engage l'organisation, où la révision humaine est obligatoire.
5. Signaler à un référent toute sortie suspecte (information inventée, biais manifeste, sortie inadaptée au contexte) afin d'enrichir le retour d'expérience collectif.

UN CAS OBSERVÉ

Une organisation d'environ deux cents collaborateurs avait initialement bloqué l'accès aux outils d'IA générative au niveau du proxy d'entreprise. Six mois plus tard, un sondage anonyme révélait qu'un peu plus de la moitié des collaborateurs concernés y accédaient malgré tout, depuis leur téléphone personnel, pour des tâches professionnelles. La direction a alors basculé sur une offre encadrée, doublée d'une charte et d'une formation. Les sondages ultérieurs ont montré une baisse drastique des usages clandestins et, surtout, une chute notable du recours à des informations sensibles dans les requêtes.

06

Quelle gouvernance mettre en place ?

QUESTION DE LA STRUCTURE

Beaucoup d'organisations veulent un « comité IA » dédié. Peu en ont véritablement besoin, et l'expérience suggère que la création de telles instances spécifiques produit plus de réunions qu'elle ne produit de décisions. La gouvernance qui fonctionne, telle que je l'observe dans les structures qui ont consolidé leurs usages, s'appuie au contraire sur trois éléments simples.

Le premier est l'*identification d'un référent*, qui dispose d'un temps réellement alloué et non d'un simple titre symbolique. Cette personne n'a pas besoin d'être technicienne ; elle doit en revanche posséder une double légitimité — métier et organisation — qui lui permette d'être écoutée à la fois par les équipes et par la direction. Sans ce relais, aucun cadre ne tient. Avec lui, beaucoup de choses se règlent qui n'auraient jamais atteint un comité.

Le deuxième est un *cadre d'usage écrit*, vivant et révisé périodiquement. La forme importe : une charte de quarante pages n'est jamais lue ni mobilisée. Une note de deux à trois pages, claire, qui énonce ce qui est autorisé, ce qui ne l'est pas, et les zones de prudence, est presque toujours suffisante. La révision périodique — annuelle ou semestrielle — permet d'intégrer les évolutions de l'écosystème sans relancer un grand chantier de gouvernance à chaque innovation.

Le troisième est l'*intégration aux instances existantes*. Le sujet de l'intelligence artificielle n'a presque jamais besoin de son propre comité. Il a besoin d'un point régulier dans le comité de direction, d'une articulation avec le comité de sécurité de l'information, d'un croisement périodique avec le dialogue social. Multiplier les instances dédiées dilue les responsabilités et fragilise la prise de décision. Inscrire le sujet dans les instances existantes l'installe au contraire dans la marche ordinaire de l'organisation.

Une dernière observation, plus structurelle. Positionner l'ensemble du dispositif sous la seule autorité d'une direction informatique est, dans la grande majorité des situations, une erreur. Les questions soulevées par l'intelligence artificielle sont autant des questions de métier, de droit, de management et de conduite du changement que des questions techniques. La fonction informatique a toute sa place dans l'architecture de cette gouvernance, mais elle n'en est qu'un acteur. La gouvernance qui réussit est presque toujours plurielle.

UN CANEVAS DE CHARTE D'USAGE, EN SEPT POINTS

1. Périmètre d'application — qui est concerné, et pour quels usages.
2. Outils autorisés et outils proscrits, avec mise à jour datée.
3. Données sensibles — typologie sobre, sans entrer dans une casuistique infinie.
4. Obligations de vérification — selon la nature de la production.
5. Traçabilité — ce qui doit être consigné, ce qui peut rester implicite.
6. Référent — nom, fonction, coordonnées, modalités de saisine.
7. Date, version, calendrier de révision.

« Une charte de quarante pages n'est jamais lue ni mobilisée. Une note de deux à trois pages, claire, est presque toujours suffisante. »

SUR LA FORME DES CHARTES

Voir aussi : question 5 (ChatGPT en interne), question 9 (écueils fréquents).

07

Comment former les équipes sans en faire trop ?

QUESTION PÉDAGOGIQUE

La formation à l'intelligence artificielle souffre, à mon sens, de deux maux symétriques dont chacun, pris isolément, suffirait à expliquer la médiocrité fréquente de ses résultats. Le premier, le plus visible, est l'excès de technicité : la formation parle de transformeurs, de tokens, d'attention, de paramètres — vocabulaire respectable mais inutilisable pour la grande majorité des publics professionnels. Le second, plus diffus, est l'excès d'abstraction : la formation parle d'« enjeux », de « transformation », de « nouveaux paradigmes », et ne laisse à l'issue qu'un sentiment vague de mise au courant.

Le bon dosage est rarement trouvé du premier coup. Il consiste à viser, plutôt que la compréhension du fonctionnement interne des modèles, l'acquisition d'une intuition juste de ce qu'ils savent faire, de ce qu'ils ne savent pas faire, et des situations où l'on doit redoubler de prudence. Cette intuition n'est pas une connaissance théorique ; elle ne s'acquiert pas par exposé. Elle se construit par la pratique encadrée et par le retour réflexif sur cette pratique.

Mon retour d'expérience plaide pour un format en deux temps, avec un intervalle de quelques semaines entre les deux. Le premier moment, court — deux à trois heures suffisent — pose les fondamentaux, démonte les principales idées reçues, et propose deux ou trois manipulations qui donnent envie d'essayer. Il ne cherche pas à tout dire ; il cherche à amorcer une curiosité informée. Le second moment, à distance, est consacré au retour d'expérience : chacun rapporte ce qu'il a tenté, ce qui a fonctionné, ce qui l'a surpris, ce qui l'a déçu. Ce moment de mise en commun est, de loin, le plus formateur.

L'essentiel se passe dans l'intervalle. Les participants essaient, échouent, recommencent, comparent. Ils découvrent par eux-mêmes que telle tâche est bien traitée par les outils, telle autre ne l'est pas. Ils acquièrent un sens de la pertinence qu'aucun cours magistral ne saurait transmettre. La culture professionnelle se construit dans cet intervalle, pas pendant la séance.

Une dernière précision sur les publics. Les directions et les conseils ont besoin d'une lecture différente de celle des opérationnels. Pour eux, la priorité n'est pas l'usage personnel — qu'ils peuvent expérimenter par eux-mêmes — mais la compréhension des effets d'organisation et des enjeux d'arbitrage. Un format dédié, plus court mais plus dense, leur est généralement plus utile que le format opérationnel.

TROIS ÉCUEILS DANS LA CONCEPTION D'UNE FORMATION

1. Prétendre couvrir l'ensemble du sujet en une journée : l'attention décline, la rétention s'effondre, le résultat est inverse du résultat recherché.
2. Confier la formation exclusivement à des techniciens, fussent-ils excellents. La technicité juste n'est pas la pertinence pédagogique.
3. Négliger la phase de retour d'expérience. La formation sans retour, en matière d'intelligence artificielle, est un investissement à fonds perdus.

UN CAS OBSERVÉ

Une organisation de taille moyenne, après une première vague de formation classique en présentiel d'une journée, observait à six mois une adoption décevante : à peine un quart des collaborateurs déclaraient utiliser régulièrement les outils. Un second dispositif, en deux séquences courtes espacées de six semaines, avec des ateliers de retour d'expérience entre les deux, a produit, six mois plus tard, un taux d'usage régulier supérieur aux deux tiers. La somme des heures investies par participant était pourtant légèrement inférieure.

08

Quels indicateurs pour piloter ?

QUESTION DU PILOTAGE — QUESTION DE L'HONNÊTÉTÉ

Le pilotage des démarches d'intelligence artificielle souffre d'un travers très particulier : la facilité avec laquelle on peut construire des indicateurs flatteurs qui ne disent rien d'utile. Le nombre d'utilisateurs activés, le nombre de requêtes adressées, le nombre d'heures de formation dispensées, le nombre de cas d'usage référencés — tous ces indicateurs ont leur place, mais aucun ne renseigne sur l'effet réel. Mesurer une activité n'est pas mesurer un résultat.

Trois familles d'indicateurs me paraissent mériter d'être suivies, et leur intérêt augmente dans l'ordre où je les présente.

La première famille porte sur la *qualité perçue par les utilisateurs*. Elle s'obtient par sondage régulier — court, trimestriel suffit — qui interroge non pas le sentiment général mais des dimensions précises : la pertinence des sorties, la fréquence d'erreurs corrigées, la confiance dans l'outil pour des tâches sensibles. Ces sondages, s'ils sont anonymes et bien tournés, dressent une image plus fidèle de la situation que n'importe quel tableau de bord automatique.

La deuxième famille porte sur les *indicateurs du métier dans lequel l'IA s'insère*. Si l'on déploie l'IA pour assister la rédaction de réponses citoyennes, la question n'est pas « combien d'agents utilisent l'outil », mais « le délai moyen de réponse a-t-il diminué, à qualité au moins constante ? ». Ces indicateurs métier existent presque toujours, avant l'introduction de l'IA. Les conserver, et les suivre dans la durée, permet d'éviter l'illusion technologique. Beaucoup d'organisations cessent paradoxalement de suivre leurs indicateurs métier au moment où elles introduisent de nouveaux outils ; c'est précisément l'inverse qu'il faudrait faire.

La troisième famille, la plus exigeante mais la plus instructive, porte sur les *coûts complets*. Combien coûte effectivement, tout compris, la production assistée d'une note, d'un rapport, d'un livrable ? Le calcul doit intégrer le coût de l'outil, le coût du temps de prompt, le coût du temps de vérification et de correction, le coût de la formation amortie. Sans cette dernière colonne, on raconte une histoire de gain qui n'existe pas dans les chiffres complets. C'est, à mon sens, la lacune la plus structurelle des pilotages actuels — et celle dont l'absence finit toujours par se voir, généralement quand on s'y attend le moins.

UNE GRILLE MINIMALE DE TABLEAU DE BORD

Un tableau de bord utile tient en cinq à sept indicateurs, lus chaque trimestre par la direction.

1. Taux d'usage régulier (déclaratif, par sondage)
2. Qualité perçue par les utilisateurs (échelle simple, sur deux à trois dimensions)
3. Indicateur métier principal du domaine concerné (délai, qualité, satisfaction)
4. Coût complet d'une unité de production (incluant la vérification)
5. Incidents et signalements (volumétrie, typologie)
6. Évolution du parc d'outils (entrées, sorties, périmètres)
7. Évolution du cadre d'usage (date de dernière révision)

« Mesurer une activité n'est pas mesurer un résultat. Mesurer un résultat sans mesurer son coût n'est pas davantage piloter. »

PRINCIPE DE PILOTAGE

09

Quels écueils sont les plus fréquents ?

QUESTION D'EXPÉRIENCE

Trois écueils, par leur fréquence et par leur effet, méritent une attention particulière. Ce ne sont pas les seuls, mais ils reviennent dans presque toutes les missions, et la connaissance préalable de leur physionomie évite d'en payer le prix complet.

Le premier écueil est la sur-promesse interne. Une direction annonce à son comité, parfois à ses équipes, ce que l'intelligence artificielle va apporter à l'organisation — avant d'avoir vérifié quoi que ce soit sur quelques semaines de pratique réelle. L'annonce est presque toujours flatteuse : gains de productivité substantiels, libération des collaborateurs des tâches ingrates, modernisation de l'image. Six mois plus tard, les chiffres ne sont pas au rendez-vous — ils ne pouvaient pas l'être — et l'organisation paie au double titre : une déception interne disproportionnée d'un côté, une dette de crédibilité qui rendra plus difficile toute initiative future de l'autre. Cette dette se rembourse lentement.

Le deuxième écueil est la course aux outils. L'écosystème évoluant vite, chaque mois apporte sa promesse : un nouveau modèle, une nouvelle plateforme, une nouvelle fonctionnalité prétendument décisive. Sous prétexte d'expérimentation, l'organisation empile trois ou quatre solutions concurrentes, sans en industrialiser aucune. Les équipes se fatiguent à apprendre, désapprendre, réapprendre. L'apprentissage organisationnel ne se consolide jamais. Le retour sur investissement, en dépit des montants engagés, reste indétectable. Cet écueil est particulièrement difficile à éviter dans les structures sensibles à l'effet de mode, ou dont la direction informatique veut donner des gages de dynamisme.

Le troisième écueil est plus subtil et, à mes yeux, plus inquiétant à long terme. C'est l'évincement progressif des compétences métiers par confiance excessive dans les sorties de la machine. Une équipe qui utilise quotidiennement un outil d'aide à la décision finit, si l'on n'y prend garde, par valider les sorties sans plus en comprendre la logique, par perdre l'habitude des vérifications de second niveau, par s'abstraire des arbitrages fins qui faisaient la qualité de son travail. Cet effet s'installe lentement, sur plusieurs années, et il est difficilement réversible. Une organisation qui ne sait plus pourquoi elle valide ce que son outil produit perd, à terme, sa capacité à superviser l'outil — et cesse, en pratique, d'avoir prise sur ce qu'elle produit elle-même.

Ces trois écueils ont en commun de ne pas tenir à la technologie. Ils tiennent à la manière dont les organisations s'en saisissent. C'est précisément ce qui les rend évitables, à condition d'en avoir parlé tôt.

TROIS SIGNAUX D'ALERTE À SURVEILLER

1. **Sur-promesse** : la communication interne sur le sujet est plus enthousiaste que ce que disent les retours d'usage. Réajuster sans tarder, par humilité plus que par diplomatie.
2. **Empilement** : plus de trois outils significatifs en simultané pour des usages voisins, sans plan d'arbitrage à six mois. Décider, c'est aussi renoncer.
3. **Évincement** : les équipes valident en quelques secondes des productions qu'elles auraient analysées en plusieurs minutes auparavant. Reprendre, par paliers, une part de vérification approfondie sur échantillon.

UN CAS OBSERVÉ

Une organisation de taille intermédiaire avait, en trois ans, déployé successivement quatre solutions concurrentes pour des usages voisins, sans en industrialiser aucune. Le bilan, dressé honnêtement par la direction, a conduit à une décision sobre : arrêt de trois des quatre outils, consolidation du quatrième, et engagement à ne pas en ajouter avant douze mois. Cette décision, jugée régressive sur le moment, a marqué le début d'une progression réelle qui n'avait jamais pu prendre racine jusque-là.

10

Les données qui nous entourent.

QUESTION D'ÉLARGISSEMENT — QUESTION D'HORIZON

Les neuf questions qui précèdent concernent l'usage de l'intelligence artificielle au sein de l'organisation, sur ses propres processus, avec ses propres données. Je voudrais consacrer cette dernière question à un angle moins immédiat, mais qui me paraît, dans la durée, plus structurant : que faire des données qui existent déjà dans notre environnement, et que l'intelligence artificielle rend désormais lisibles d'une manière nouvelle ?

Nos sociétés produisent, depuis plusieurs décennies, une quantité considérable de matériaux documentaires publics : registres de population, statistiques économiques, données environnementales, cadastres, journaux officiels, archives. Ces matériaux sont, pour l'essentiel, accessibles. Ils sont rarement exploités. Non par négligence, mais parce que leur exploration manuelle est coûteuse : l'effort de lecture nécessaire pour y trouver une information utile excédait, jusqu'à récemment, le bénéfice escompté.

Ce rapport de coût est en train de changer. Les capacités d'extraction, de croisement et de synthèse offertes par les outils contemporains permettent désormais d'envisager des explorations qui restaient impraticables il y a peu : croiser une série historique avec une géographie, mettre en regard une typologie d'occupation et une dynamique démographique, repérer des écarts entre des déclarations et des réalités mesurables. Ces explorations ne sont pas magiques. Elles demandent du temps, de la rigueur, et un sens aigu des limites des matériaux mobilisés. Mais elles deviennent envisageables, et c'est nouveau.

Pour les organisations qui décident de leur territoire — entreprises implantées localement, opérateurs publics, autorités d'aménagement, fédérations — cet élargissement représente, à mon sens, l'un des usages les plus durables de l'intelligence artificielle. Moins spectaculaire que la génération de texte, moins immédiat que l'assistance individuelle, mais plus structurant pour la décision. Comprendre dans le détail ce que les données disent du territoire que l'on habite, ou de celui dans lequel on opère, n'est pas un luxe : c'est une base à partir de laquelle un grand nombre d'arbitrages se prennent mieux.

Je ne développe pas ici la méthodologie de ces explorations : elle dépasserait largement le cadre d'une note de synthèse, et chaque contexte appelle ses propres priorités. Je me contenterai d'une dernière observation. Les données publiques sont nombreuses, riches, et largement sous-exploitées. C'est, peut-être, parmi tous les usages de l'intelligence artificielle, celui qui produira sur dix ans les effets les plus durables — précisément parce qu'il s'appuie sur un patrimoine qui existe déjà, et qu'il ne dépend pas du dernier modèle en vogue.

TROIS QUESTIONS À POSER AVANT D'EXPLORER UN CORPUS PUBLIC

1. De quelle décision concrète l'exploration vise-t-elle à éclairer la prise ? Sans réponse claire à cette question, l'exploration tourne à l'érudition.
2. Quelles sont les limites connues des sources mobilisées — fraîcheur, exhaustivité, biais de collecte ? Une lecture trop confiante de données imparfaites produit des conclusions plus dangereuses qu'utiles.
3. Qui, dans l'organisation, sera capable de tenir l'analyse devant un contradicteur informé ? L'analyse qui ne survit pas à la première objection sérieuse n'avait pas atteint la maturité requise.

« Comprendre dans le détail ce que les données disent du territoire que l'on habite n'est pas un luxe : c'est une base à partir de laquelle un grand nombre d'arbitrages se prennent mieux. »

SUR L'USAGE DES DONNÉES TERRITORIALES

Cette dernière question ouvre vers un domaine que je n'ai fait qu'effleurer ici, et qui mériterait une note distincte. Je me tiens à la disposition des lecteurs intéressés par son approfondissement.

POUR CLORE

Trois priorités, peu importe le point de départ.

Si une seule chose devait être retenue de ces pages — et je sais que la lecture intégrale n'est pas toujours possible, ni nécessaire — je m'efforcerais d'en faire passer trois.

01

Cartographier avant de prescrire.

Aucune démarche d'intelligence artificielle n'est solide si elle ne s'enracine pas dans une connaissance honnête de ce qui se passe déjà, en interne et autour. La cartographie initiale, modeste, anonyme, sérieuse, est presque toujours le meilleur investissement initial.

02

Consolider avant d'élargir.

Un usage qui fonctionne, bien implanté, bien outillé, bien suivi, vaut mieux que trois usages prometteurs et inaboutis. La discipline de la consolidation, contre-intuitive dans un écosystème qui valorise l'agitation, distingue les organisations qui apprennent de celles qui s'épuisent.

03

Mesurer ce qui coûte autant que ce qui rapporte.

L'écart entre le pilotage qui flatte et le pilotage qui informe tient presque toujours à un seul élément : la prise en compte du coût complet, vérification incluse. C'est l'exigence minimale d'honnêteté qu'une démarche se doit à elle-même.

POUR ALLER PLUS LOIN

Quelques pistes — et un mot sur ce que cette note n'a pas traité.

Une note de synthèse impose des choix. Plusieurs sujets m'ont paru, dans la rédaction, mériter mieux qu'un traitement marginal, et j'ai préféré les laisser à d'autres documents plutôt que de les survoler. Je les énumère ici, à titre d'horizon plus que de programme.

Les enjeux juridiques.

Le cadre réglementaire européen évolue rapidement et mériterait, pour chaque organisation, une lecture conjointe avec ses conseils juridiques. La note présente n'en a évoqué que les conséquences les plus opérationnelles. Une analyse approfondie, en particulier sur les systèmes à risque élevé et sur les obligations de transparence, est généralement nécessaire avant tout déploiement significatif.

Les questions environnementales.

L'empreinte environnementale des modèles, qu'il s'agisse de leur entraînement ou de leur usage, soulève des arbitrages que cette note n'a pas traités. Ils ne sont pas négligeables et appellent, là aussi, un examen propre.

La conduite du changement.

L'introduction d'outils nouveaux modifie, à bas bruit, les équilibres internes des organisations. La littérature sur la conduite du changement technique, ancienne et abondante, a beaucoup à offrir au lecteur qui se penche sérieusement sur ce volet. Elle me paraît, à plusieurs reprises, plus instructive que la littérature spécialisée sur l'intelligence artificielle elle-même.

Les dimensions sociales et professionnelles.

Quel effet, à terme, l'intelligence artificielle exerce-t-elle sur les métiers eux-mêmes, sur les compétences valorisées, sur la structuration des carrières ? Ces questions excèdent celles de cette note ; elles ne peuvent toutefois être ignorées par les organisations qui prennent au sérieux leur responsabilité d'employeur. Sur chacun de ces sujets, je suis à la disposition des lecteurs intéressés.

ÉCHANGER

Une suite à donner ?

Si les questions traitées dans ces pages résonnent avec une situation que vous traversez, je suis disponible pour un premier échange sans engagement. L'objectif n'est pas de vendre une mission : il est de vérifier ensemble, en quarante-cinq minutes, si une intervention extérieure apporterait quelque chose au contexte qui vous occupe — et, le cas échéant, sous quelle forme.

Je travaille en mission courte — cadrage, formation, audit, intervention à un comité — ou en accompagnement plus long, selon les besoins exprimés. Je décline régulièrement, parfois au profit d'une recommandation de consœur ou de confrère, parfois parce que certains sujets se règlent à l'intérieur de l'organisation et que c'est tant mieux ainsi.

CONTACT

Philippe Cadaster

Conseil indépendant — IA et organisations

contact@philippecadaster.be

philippecadaster.be

Gembloux, Belgique — Réponse sous 48 heures ouvrées