



SÉRIE · NOTES DE FOND
TROIS TEXTES RÉUNIS

Tenir la **barre**

*Trois notes de fond pour les
dirigeants — l'entreprise, le métier et
la valeur à l'ère de l'IA agentique.*

I Le métier de capitaine

Pourquoi l'ère agentique déplace l'endroit où se gagne la valeur.

II Décoder la finance, l'infrastructure et la souveraineté

Coûts, déluge de modèles, souveraineté : démonter les fausses peurs.

III Passer à l'acte

Ce qu'un dirigeant doit maîtriser pour déployer l'IA sans se planter.

Citizen Builder — la maison de transformation IA en immersion. Spin Capital Partners.

Sommaire

NOTE I

Le métier de capitaine

1. Deux mots qu'on confond, et qui changent tout
2. Six secousses, une seule faille
3. Quand un ingrédient devient gratuit, où passe la valeur ?
4. Le capitaine, l'équipage, et les trois lois
5. Pourquoi vendre l'effort n'a plus de sens
6. Se rendre incontournable plutôt que disparaître
7. Ce que cela change pour l'industrie
8. Ce que cela change pour les entreprises de services
9. Ce que cela change pour le chiffre et le conseil
10. Pourquoi les choix d'aujourd'hui sont structurants

Conclusion — une fenêtre, pas une fatalité

NOTE II

Décoder la finance, l'infrastructure et la souveraineté

1. Le paradoxe du token : la semence gratuite agrandit le champ
2. Modèles « frontière » ou « ouverts » : sortir de la guerre de religion
3. La guerre des usines à calcul, sur notre sol
4. Souveraineté : choisir ses dépendances, garder la barre

Conclusion — le risque qui ne figure sur aucune cartographie

NOTE III

Passer à l'acte

1. Le sol ne se cultive pas tout seul : la donnée avant l'agent
2. L'agent est faillible : le contrôle, c'est le métier
3. Les risques que le contrat de souveraineté ne couvre pas
4. La conformité n'est pas un supplément : RGPD et AI Act
5. Le vrai chantier, c'est l'intégration — pas le modèle
6. Décider : acheter, s'appuyer, ou construire
7. Qui tient la barre : organisation, talents, gouvernance
8. La trajectoire : lundi, 90 jours, 18 mois

Conclusion — la lucidité, puis le geste



NOTE DE FOND N°1

Le métier de capitaine

Pourquoi l'ère de l'IA agentique ne supprime ni l'industriel ni le prestataire de services — pas davantage le comptable ou le conseil — mais déplace l'endroit où se gagne leur valeur.

À QUI S'ADRESSE CETTE NOTE

Aux dirigeants d'entreprises industrielles et de services — production, supply chain, maintenance, exploitation, relation client — comme aux cabinets (comptables, audit, conseil, juridique, courtage). Elle se lit sans connaissance technique préalable : tout ce qui est nécessaire y est expliqué au fil du texte.

Une semaine de février, et le sol qui se dérobe

Imaginez la scène. Une semaine ordinaire de février 2026, sur les places financières. Le lundi, les valeurs du logiciel décrochent. Le mardi, la gestion de patrimoine. Le mercredi, l'immobilier commercial. Le jeudi, la logistique. Le vendredi, l'assurance. Cinq secteurs, cinq jours, comme une fissure qui court d'une dalle à l'autre. En quarante-huit heures, près de 285 milliards de dollars de capitalisation logicielle se sont évaporés — au point que la presse a forgé un mot pour le dire : le « SaaSpocalypse »,

la fin de règne annoncée du logiciel vendu par abonnement. Et le déclencheur n'était même pas un krach : l'annonce, par un laboratoire d'intelligence artificielle, d'une fonctionnalité d'apparence anodine.

Vous pourriez juger cette scène lointaine : des cours de Bourse, des entreprises américaines. Ce serait une erreur de lecture. Car la mécanique qui a fait trembler ces cinq secteurs en cinq jours est exactement celle qui s'apprête à redéfinir l'entreprise industrielle et l'entreprise de services autant que le cabinet — l'usine comme l'atelier de maintenance, le centre de relation client comme la firme d'audit. Cette note la raconte — sans présupposer que vous en maîtrisez le vocabulaire — puis en tire, pour vos activités, des conséquences concrètes. Avec un message que je veux poser d'emblée : il ne s'agit pas d'une condamnation, mais d'une bifurcation, et nous avons encore la main sur la direction.

La destruction se valorise en jours. La création se construit en années. C'est entre les deux que se joue notre métier.

Le matériau de cette note s'appuie sur un texte de référence paru au printemps 2026, le « Manifeste de l'économie de l'orchestration » de Raphaëlle d'Ornano. Je n'en commente pas la thèse en spécialiste de la finance : je la traduis dans la langue de l'atelier, de l'exploitation et du cabinet, et je la mène jusqu'au bout — que devient, concrètement, le métier ?

1. Deux mots qu'on confond, et qui changent tout

Depuis trente ans, un mot anglo-saxon décrit nos bouleversements technologiques : la disruption. Il décrit une réalité précise et rassurante : un nouvel entrant attaque un segment négligé, propose moins cher ou plus simple, puis remonte la gamme. La

courbe du marché change de pente, mais elle continue. On garde ses repères. Le passage du logiciel installé « au cloud » fut une disruption : la tarification a changé, mais un logiciel de paie restait un logiciel de paie. La robotisation d'une ligne le fut aussi : la machine accélérât le geste, mais c'est encore l'humain qui décidait quoi produire, quand et dans quel ordre.

Ce que nous vivons appartient à une autre catégorie. Pour la nommer, le manifeste emprunte un terme à la géologie : la discontinuité. Cette image dit l'essentiel, et nous y reviendrons en clôture : face à la même pression, certaines structures se pulvérisent, d'autres se renforcent — et la différence ne tient pas à la chance, mais aux conditions du contact.

Qu'est-ce qui a brisé la courbe ? Non que les machines soient devenues plus intelligentes ; elles le devenaient déjà par paliers. Le basculement est ailleurs : les machines sont passées du statut d'outil à celui d'acteur. Pendant tout l'âge numérique, un humain décidait, choisissait un outil et en dirigeait l'usage pas à pas. L'outil accélérât le travail sans le décider. L'humain restait celui qui coordonne — l'orchestrateur. L'outil, lui, était l'instrument.

Ce qui a changé en moins de deux ans, c'est que l'outil reçoit désormais un objectif plutôt qu'une instruction : il le décompose en tâches, choisit ses moyens, exécute seul et restitue un résultat. Une équipe de seize agents a ainsi construit en deux semaines un logiciel de cent mille lignes, en se répartissant les rôles, en se testant et en se corrigeant, sans qu'aucun humain n'écrive une ligne. Ce n'est pas un outil plus rapide : c'est une nouvelle espèce d'acteur. Et la conséquence est vertigineuse : l'unité de production change de nature. Hier, le travail se comptait en heures humaines ; demain, en flux de travail orchestrés. Toute organisation qui facture du temps — ou qui vend de l'effort — devrait s'arrêter sur cette phrase.

Pourquoi le code a-t-il franchi ce seuil le premier ? Parce qu'il est vérifiable : il compile et tourne, ou il échoue. Mais les leçons s'étendent à tout domaine fait de raisonnement structuré, d'usage d'outils et de résultats contrôlables — soit la description

même de la planification de production, de la maintenance prédictive, de l'optimisation logistique, du dimensionnement d'une offre de service, comme de l'analyse financière, de la recherche juridique et de la révision comptable.

2. Six secousses, une seule faille

Une secousse isolée fait une disruption. Plusieurs secousses simultanées, qui se renforcent, dessinent une faille. Entre septembre 2024 et début 2026, six basculements sont survenus presque ensemble. Aucun, seul, n'aurait suffi ; leur convergence, elle, a brisé la courbe. Les voici, car ils expliquent pourquoi le phénomène n'est pas réversible.

- **L'intelligence arrive.** Les modèles franchissent le seuil du raisonnement de niveau doctorat — planifier, tester une hypothèse, revenir en arrière — non en laboratoire, mais comme capacité qu'on peut louer.
- **Elle devient accessible.** Des modèles « ouverts » prouvent que cette capacité n'exige plus des budgets de pointe : le prix d'un même niveau de performance est divisé par dix environ chaque année.
- **Le matériel s'affranchit.** Quelques acteurs maîtrisent toute la chaîne, des puces à la distribution, faisant chuter le coût de production de l'intelligence.
- **Un langage commun apparaît.** Un standard universel de connexion permet aux agents de se brancher à n'importe quel logiciel d'entreprise — l'équivalent, pour les agents, du protocole qui a unifié Internet.
- **Les agents travaillent en essaim.** Autonomes, ils consomment du calcul en continu, sans soirées ni week-ends : une demande qui dépend du nombre d'agents, lequel peut doubler en quelques jours.

- **La mémoire de travail explose.** Un modèle garde en tête plus d'un million d'unités de texte : un dossier de production entier, des années d'archives de maintenance. L'assistant ponctuel devient un analyste qui raisonne sur tout un dossier.

Prises ensemble, ces secousses produisent une situation inédite : une intelligence bon marché, omniprésente, coordonnée à l'échelle de la machine. Et le socle ne se reformera pas en sens inverse : le coût continuera de baisser, les modèles de converger, les agents de se multiplier.

3. Quand un ingrédient devient gratuit, où passe la valeur ?

Lorsqu'un facteur de production se banalise, la valeur ne s'évapore pas : elle migre. Une image agricole l'éclaire. Quand la semence devient gratuite et disponible partout, ce n'est plus elle qui fait la valeur d'une récolte ; la valeur se déplace vers ce qui demeure rare : la qualité du sol, accumulée par des décennies de culture, et le geste de celui qui sait quoi semer, quand et dans quel ordre. Tenez cette image — le sol et le cultivateur — nous la retrouverons presque mot pour mot pour le contexte d'une entreprise et le métier de celui qui coordonne.

Si l'intelligence devient cette semence banalisée, la valeur va vers celui qui sait coordonner les agents pour en tirer un résultat. Entre l'humain qui exprime un besoin et les outils qui l'exécutent s'est glissée une couche nouvelle : la coordination. Le manifeste la décrit par trois anneaux concentriques. La règle qui les ordonne tient en une phrase : plus on va vers le centre, plus l'ingrédient se banalise — plus on va vers l'extérieur, plus la valeur se capture.



Les trois anneaux de l'entreprise de l'ère agentique. Plus on va vers le centre, plus l'ingrédient se banalise ; plus on va vers l'extérieur, plus la valeur se capture.

Au cœur, l'intelligence brute — les grands modèles qui savent lire, raisonner, rédiger. Ils convergent et se banalisent : c'est la semence. Rester à leur pointe est nécessaire mais ne protège plus. Unité de compte : le token.

Autour, le harnais — l'outillage qui rend l'intelligence opérationnelle. Pensez à l'attelage qui transforme la force d'un cheval en travail utile dans une direction voulue. C'est lui qui décompose un objectif, distribue les tâches à des agents spécialisés, suit l'avancement et apprend à chaque session. C'est ce que bâtissent les laboratoires d'IA. Unité de compte : la session.

À l'extérieur, l'orchestration — là où la valeur se capture. L'entreprise y place les deux anneaux précédents en son centre, comme des moteurs, et y ajoute ce qu'eux ne possèdent pas : son contexte opérationnel irremplaçable, forgé par des années d'exploitation. L'assureur qui a instruit dix millions de sinistres, la banque qui a accordé mille milliards de crédits, l'industriel qui a produit des millions de lots et accumulé l'historique de ses lignes, le transporteur qui a routé un milliard d'expéditions détiennent

une réalité que nul modèle ne synthétise. Unité de compte : non plus le token ni la session, mais le résultat — un sinistre réglé, une clôture certifiée, un lot livré conforme, une tournée optimisée.

Cet anneau extérieur n'est réservé à personne : il est disputé. Les laboratoires y montent depuis le centre ; les éditeurs de logiciels le défendent de l'intérieur ; et les grands opérateurs riches en données — assureurs, banques, industriels, transporteurs — découvrent que le terreau accumulé depuis des décennies pourrait être leur actif le plus précieux. Car celui qui maîtrise cet anneau extérieur ne tient pas un secteur : il tient une position — celle de l'orchestrateur, qui capte le surplus de toute la transition.

4. Le capitaine, l'équipage, et les trois lois qui les départagent

Reste une question : dans cette nouvelle organisation, qui tient le rôle qui compte ? Une image maritime aide à le voir. Sur un navire, il y a l'équipage et le capitaine. L'équipage, ce sont les spécialistes : chacun excelle dans sa tâche — la voile, la machine, la navigation. Mais chacun est remplaçable : qu'un meilleur matelot se présente, et on le remplace sans que le navire change de cap. Le capitaine, lui, n'excelle dans aucune de ces tâches en particulier. Sa valeur est ailleurs : il fixe le cap, répartit les rôles, gère l'imprévu, vérifie que la manœuvre d'ensemble tient. Il coordonne.

transposez à votre organisation. Les agents spécialisés — celui qui planifie la production, celui qui détecte une dérive qualité, celui qui optimise une tournée de livraison, celui qui qualifie une demande client, celui qui vérifie une conformité — sont l'équipage. Interchangeables : dès qu'un meilleur modèle paraît, on le remplace, et aucun ne peut imposer son prix. Le professionnel qui les orchestre est le capitaine. Et sa va-

leur ne s'additionne pas, elle se multiplie : elle vient de sa capacité à comprendre ce que veut le client, à confier chaque tâche au bon agent, et à répondre du résultat d'ensemble. Voilà le rôle qui compte — et que cette note vous invite à occuper.

Encore faut-il savoir ce qui fait, durablement, un capitaine plutôt qu'un membre d'équipage. Le manifeste l'explique par trois lois — trois conditions structurelles qui, réunies, fondent et protègent la position d'orchestrateur.

La première loi — la proximité avec l'intention capte la valeur

L'entité qui se trouve au point d'origine, là où un humain exprime son objectif — son intention —, contrôle la relation client, fixe les prix et décide comment distribuer le travail. Par conséquent, tous les outils et agents situés en aval deviennent de simples exécutants remplaçables. Les barrières défensives ne se forment plus là où l'on stocke ses données, mais là où naît l'intention du client. Concrètement, si le client formule son besoin à une plateforme — une marketplace, un portail d'achat, un configurateur — qui vous transmet ensuite la commande, c'est elle qui tient l'intention, et vous qui êtes relégué en aval, interchangeable et sans voix sur le prix.

La deuxième loi — le contexte construit les douves

L'intelligence artificielle se loue ou s'achète ; le contexte opérationnel forgé par des années d'activité réelle, lui, est irremplaçable. La distinction est décisive : les données brutes disent « ce qui s'est passé » ; le contexte dit aux agents « ce qu'il faut faire ensuite ». Ce contexte englobe les comportements, les historiques, les relations, la temporalité — savoir comment se comporte réellement une machine après dix ans, connaître la raison d'une dérive sur tel lot, anticiper une panne à sa signature vibratoire, deviner le pic d'une fin d'exercice. Un concurrent peut louer les mêmes modèles que vous, jamais la mémoire de vos dix mille interventions de maintenance, de vos cent mille sinistres ou de vos millions de lots produits.

La troisième loi — l'intelligence du flux de travail sécurise le contrôle

La valeur ne réside plus dans l'expertise d'un agent isolé, mais dans la façon dont l'orchestrateur apprend à coordonner un ensemble d'agents spécialistes. Cette « méta-expertise » — savoir séquencer les tâches, combiner les bons outils, gérer les exceptions — s'améliore continûment avec la pratique. Et elle crée des coûts de changement colossaux pour le client : passer à un système concurrent l'obligerait à perdre toute cette dynamique de coordination construite sur mesure. Le site qui a traité cinquante mille ordres de fabrication ne lance pas le cinquante-mille-et-unième comme un débutant — et cet écart se creuse à chaque cycle.

Réunir les trois lois, c'est tenir la barre. En manquer une, même brillamment, c'est rester le plus précieux des membres d'équipage — sur le navire d'un autre.

5. Pourquoi vendre l'effort n'a plus de sens

Toute organisation vend aujourd'hui un intrant. Les unes vendent du temps — l'heure d'avocat, la journée de consultant, le forfait de tenue comptable ; les autres vendent des unités — la pièce, la machine, la capacité installée. Dans les deux cas, on facture l'effort, pas son fruit. C'est précisément ce que l'ère agentique rend caduc.

Un chiffre éclaire le premier versant. Une entreprise de services consacre 5 à 8 % de son chiffre d'affaires à l'informatique, mais 25 à 40 % à la rémunération de ses travailleurs du savoir. Tant que l'IA était un outil, elle se disputait le premier budget. Devenue un acteur qui exécute un travail, elle s'attaque au second. Le marché adressable est multiplié par cinq à dix — c'est exactement pourquoi les places financières ont tremblé.

La conséquence est radicale. L'orchestrateur ne vend ni tokens ni heures : il vend un résultat, et en fixe le prix sur la valeur pour le client, non sur le calcul consommé. Le coût de production baisse au rythme de l'inférence ; le prix facturé, lui, tient, car il est arrimé au contexte, à la confiance, à la coordination — choses qui ne se déprécient pas. Les coûts descendent, le prix tient : la marge s'élargit. C'est la croissance déflationniste — on gagne plus en produisant moins cher, parce qu'on ne vend plus l'effort, mais le résultat.

Pour l'industrie, ce basculement porte un nom déjà connu : la servicisation. Vendre non plus la machine, mais l'heure de fonctionnement garantie ; non plus le composant, mais la disponibilité. Le motoriste qui facture l'heure de vol plutôt que le réacteur a, sans le savoir, anticipé la logique de l'orchestrateur : il vend un résultat et arrime son prix à la valeur, non à l'effort. L'ère agentique généralise ce modèle à toutes les activités — et en abaisse le coût de production au rythme de l'inférence.

6. Se rendre incontournable plutôt que disparaître

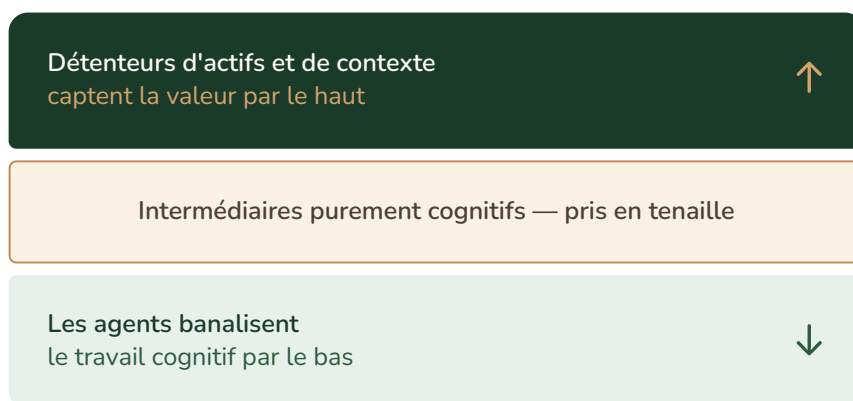
Tout le monde ne peut pas être le capitaine. Il existe une troisième voie, entre régner et disparaître, qu'illustre l'entreprise Figma, outil de conception d'interfaces. On aurait pu la croire condamnée ; elle a fait l'inverse de subir. Plutôt que de rester une destination où des humains travaillent, elle s'est glissée dans la boucle d'orchestration : quand un agent produit du code d'interface, il doit passer par Figma pour en extraire le contexte de design — règles de marque, composants — puis y renvoyer le résultat pour validation. L'agent ne peut pas la contourner sans dégrader la qualité.

La leçon est encourageante, et elle vaut pour l'usine comme pour le cabinet : à défaut de devenir l'orchestrateur de toute la relation, on peut viser cette position — se rendre le point de passage obligé sur un savoir-faire à très forte densité de contexte. Un référentiel qualité ou de certification si dense qu'aucun agent ne produit une pièce

conforme sans y passer ; une bibliothèque de procédés propriétaires ; un jumeau numérique nourri d'années d'exploitation que nul ne reconstitue ; une expertise réglementaire que personne ne maîtrise aussi finement. Là où vous êtes incontournable, vous n'êtes pas contournable.

7. Ce que cela change pour l'industrie

Le constat peut surprendre : dans cette transition, l'industrie figure parmi les grands gagnants désignés. Le manifeste range les opérateurs lourds en actifs — assureurs, transporteurs, banques et industriels — au rang des principaux bénéficiaires de l'ère agentique. La raison est simple : ils détiennent un contexte opérationnel que nul modèle générique ne reconstitue — la mémoire réelle des machines, l'historique des pannes et de leurs causes, les données de qualité et de rendement, le comportement de la chaîne d'approvisionnement, les réglages qui ne sont écrits nulle part. C'est la deuxième loi appliquée à l'usine.



Le ciseau de l'ère agentique : commoditisation par le bas, absorption par le haut, intermédiaires cognitifs pris en tenaille.

Cet avantage n'est toutefois pas acquis ; il tient à deux conditions. La première relève de la première loi : ne pas céder la case de l'intention. Si l'interface où le client exprime son besoin — marketplace de pièces, portail de l'équipementier, plateforme de

l'éditeur — s'intercale entre l'usine et la demande, c'est elle qui orchestre, et l'usine qui devient un exécutant interchangeable. L'enjeu n'est pas la qualité du produit, mais le fait de rester l'endroit où naît la commande.

La seconde condition est moins visible, et c'est le chantier le plus négligé : faire de ces données d'exploitation un actif. La plupart des industriels les enregistrent et les archivent sans les exploiter. Or la deuxième loi en fait l'avantage le plus défendable de la décennie — à condition de les structurer pour qu'elles disent aux agents non pas « ce qui s'est passé », mais « ce qu'il faut faire ensuite ». C'est le passage des « systèmes d'enregistrement » aux « systèmes d'action » : des outils qui ne se contentent plus de stocker, mais pilotent des agents.

Un dernier mouvement ouvre une croissance souvent sous-estimée : la méta-couche. Quand l'industriel déploie ses propres agents — nourris de son contexte — dans les opérations de ses clients, la vente ponctuelle d'un équipement devient un revenu récurrent adossé à un résultat : une disponibilité garantie, une ligne qui s'optimise, un service facturé à la performance. C'est, à l'échelle des agents, la logique de la servitisation. Le manifeste le formule sans détour : l'IA agentique peut transformer nombre d'entreprises « non technologiques » en entreprises technologiques.

Le contexte que l'industriel accumule depuis des décennies pourrait devenir son actif le plus précieux — à condition de le reconnaître, et de ne pas céder la case de l'intention.

8. Ce que cela change pour les entreprises de services

Le mot « services » recouvre deux réalités que l'ère agentique va séparer nettement, et l'enjeu est de savoir de quel côté l'on se tient. D'un côté, les opérateurs riches en actifs et en contexte — logistique, transport, énergie, télécoms, exploitation, mainte-

nance externalisée, assurance. Ceux-là relèvent de la même logique que l'industrie : leur contexte d'exploitation est un actif, et le ciseau joue en leur faveur. De l'autre, les intermédiaires purement cognitifs, dont la valeur tenait à collecter, comparer et synthétiser de l'information : c'est précisément cette part que les agents absorbent.

Pour ces derniers, la menace ne se formule pas « un logiciel me prend ma production », mais : le modèle de leviers s'effondre. On facturait des équipes entières sur un travail — recherche, collecte, mise en forme, synthèse, support — qu'un agent accomplit désormais à coût quasi nul. La base de la pyramide se contracte, et ce qui demeure facturable se concentre vers le haut : le jugement en situation d'ambiguïté, la relation au décideur, l'arbitrage sans précédent, la responsabilité assumée sur une recommandation.

Une objection vient aussitôt : « l'industriel a de la donnée ; le prestataire, lui, a tout à construire. » C'est inexact. L'opérateur lourd détient une donnée structurée et déjà numérique ; l'entreprise de services détient un capital tacite — dans l'expérience de ses équipes, ses livrables passés, ses comptes rendus d'intervention, ses décisions de mission. Moins visible, il est souvent plus difficile à copier, donc plus défendable. La matière existe ; elle n'a simplement jamais été traitée comme un actif.

Trois mouvements ouvrent la voie. D'abord, capturer la mémoire : transformer le contenu des archives — interventions, dossiers, retours d'expérience — en un corpus structuré (quel problème, quelle approche, quel résultat, quel écueil). Ensuite, codifier la méthode : formaliser les cadres d'analyse, les arbres de décision et les critères de qualité propres à la maison, ce qui permet de faire travailler des agents sous supervision sans perdre en cohérence. Enfin, s'arrimer à l'intention : rester l'interlocuteur direct du client au moment où le besoin se formule, plutôt qu'un simple fournisseur de livrables sollicité à la demande.



9. Ce que cela change pour les professions du chiffre et du conseil

Restons un instant sur le cas le plus avancé, celui où la bascule se lit déjà à livre ouvert : les professions du chiffre et du conseil. Leurs leçons valent, transposées, pour toute activité de services à forte intensité cognitive. Le diagnostic tient en une phrase : ces métiers reposent sur une intermédiation cognitive qui se dégroupé. Historiquement, un cabinet s'est construit en s'interposant entre une complexité technique et un client, et il a facturé un forfait global. Ce forfait mélangeait deux choses de natures différentes.

- **L'intelligence** : l'application de règles, même complexes, à des problèmes structurés — déclaration courante, rapprochement, allocation de portefeuille, contrat standard. Exigeant, mais programmable.
- **Le jugement** : la décision en situation d'ambiguïté véritable, là où aucune règle ne dicte la réponse — conseiller une restructuration inédite, arbitrer un risque sans précédent, engager sa signature sur un cas limite. Non programmable.

L'ère agentique sépare brutalement ces deux composantes. L'intelligence est précisément ce que les agents accomplissent à une fraction du coût ; la part qui reposait sur l'arbitrage cognitif est vouée à être absorbée. Le métier se scinde alors en deux marchés.

Deux métiers, deux failles : là où le conseil diffère de la comptabilité

En comptabilité, ce qui se commoditise, c'est la production — la saisie, les écritures, le volume. Le conseil, lui, n'a jamais vendu de volume : sa matière a toujours été l'analyse. La part qui s'automatise n'est donc pas une production, c'est le travail du junior : le benchmark, la collecte de données, la due diligence documentaire, la synthèse, le

support de présentation. Or c'est précisément ce travail qui peuplait la base de la pyramide et portait la marge. La menace, pour un cabinet de conseil, ce n'est pas « un logiciel me prend ma production », mais : mon modèle de leviers s'effondre.

Le terroir, lui aussi, diffère. Pour le comptable, le contexte irremplaçable est un historique transactionnel ; pour le consultant, c'est la mémoire des missions — ce qui a fonctionné et ce qui a échoué sur des centaines de dossiers, les réactions des régulateurs face à des cas limites, les dynamiques sectorielles invisibles de l'extérieur. C'est ce capital, et non la capacité à produire un slide, qu'aucun modèle générique ne peut synthétiser.

Le mouvement se voit déjà : l'exemple de Pennylane et des banques

Côté comptable, ce diagnostic n'est pas une projection abstraite : il est déjà à l'œuvre. Pennylane, née en 2020, est devenue une référence de la comptabilité en France — des centaines de milliers d'utilisateurs, des milliers de cabinets qui l'ont adoptée comme plateforme de production. Son positionnement est collaboratif : l'entrepreneur et son expert-comptable travaillent sur les mêmes données, en temps réel. Or une plateforme qui devient l'endroit où l'entrepreneur regarde sa trésorerie et formule ses besoins occupe précisément la première case de la chaîne — celle d'où naît l'intention.

Si le cabinet reste celui à qui le dirigeant s'adresse, il utilise la plateforme et les agents comme un équipage et garde la maîtrise du résultat et du prix. Si c'est la plateforme qui capte la relation, le cabinet n'est plus appelé qu'en arrière-plan pour viser et signer. La question n'est donc pas « faut-il prendre Pennylane ? » — l'outil est excellent. La question est : en l'adoptant, restez-vous le capitaine, ou glissez-vous dans l'équipage ?

Pennylane n'est que la partie visible d'un phénomène plus large. Les banques et néo-banques sont au premier rang — et la comparaison est éclairante, car ces acteurs sont à la fois nos clients et nos concurrents. Qonto ou Shine intègrent une « comptabilité simplifiée » ; d'autres vont jusqu'à l'assistance fiscale et les prévisionnels. Pourquoi ? Parce qu'ayant déjà vu le digital banaliser une partie de leur métier — paiement, tenue de compte —, elles cherchent la valeur ailleurs, plus près de la gestion quotidienne de leurs clients.

Faut-il en conclure à la fin de l'expert-comptable ? Non — et c'est le point d'apaisement le plus important. Dans le monde anglo-saxon, où l'automatisation et le cloud comptable ont des années d'avance, les experts-comptables n'ont pas disparu : ils opèrent autrement. La conformité s'y est commoditisée, mais les cabinets ont déplacé leur centre de gravité vers le conseil, au point que sa part dans leur revenu y a dépassé celle de la tenue comptable. L'expert-comptable y devient le « médecin généraliste » de l'entreprise, qu'on consulte pour interpréter, arbitrer, anticiper.

Là où l'automatisation est la plus avancée, les cabinets n'ont pas fermé. Ils ont cessé de vendre la saisie pour vendre le jugement.

10. Pourquoi les choix d'aujourd'hui sont structurants

L'urgence tient à une asymétrie de calendrier : quand un agent contourne une entreprise, l'effet sur le chiffre d'affaires se mesure en quelques trimestres. Mais bâtir une couche d'orchestration — accumuler du contexte, prouver sa fiabilité, gagner la confiance, faire évoluer la tarification — prend des années. Les positions perdantes se révèlent vite ; les gagnantes se construisent lentement. Celui qui attend que la situation soit claire aura, par construction, attendu trop longtemps.

De là découle le véritable message : la variable décisive n'est pas l'outil, c'est la compétence. Passer d'exécutant à orchestrateur est une mue de métier, et trois familles de compétences, aujourd'hui marginales, en deviennent le centre.

- **L'abstraction et le cadrage** : décomposer un besoin client en flux orchestrables, distinguer le jugement irréductible de ce qui se délègue. La compétence du chef d'orchestre, non de l'instrumentiste.
- **La structuration du contexte** : transformer l'expérience tacite — celle des opérateurs, des techniciens, des associés — en un actif explicite, exploitable par des agents.
- **La supervision et la validation** : le raisonnement des modèles est réel mais fragile — ils échouent parfois sur une reformulation anodine. Le professionnel augmenté devient le garant qui sait où regarder, quelles exceptions escalader, et engage sa responsabilité sur le résultat. C'est là que se loge la confiance, et donc le prix.

Sur le plan de l'organisation, le mouvement de fond porte un nom : le passage des « systèmes d'enregistrement » aux « systèmes d'action ». Les outils de l'entreprise ne peuvent plus être de simples coffres où ranger de l'information : ils doivent piloter activement des agents, sous peine d'être rétrogradés — comme les entreprises elles-mêmes — au rang de fournisseurs invisibles. Moins de mains sur l'exécution, davantage de têtes sur le cadrage et le jugement : une remontée de la valeur du travail, non une réduction des effectifs.

*Le sol d'une entreprise ne se structure pas en un trimestre.
Le bon moment pour commencer n'est pas demain : c'est
l'exercice en cours.*

Conclusion — une fenêtre, pas une fatalité

Revenons à la roche. Sous la pression, la plupart des points de contact se brisent : c'est le destin par défaut, celui que le marché a commencé à valoriser à la baisse en cette semaine de février. Mais certains, sous les bonnes conditions, fusionnent en un matériau plus dur que l'original. Toute la question, pour l'usine comme pour l'atelier, pour le prestataire comme pour le cabinet, est de réunir ces conditions plutôt que de les subir.

Elles tiennent dans les trois lois : une relation client tenue au plus près de l'intention ; un contexte irremplaçable, patiemment structuré comme on amende un sol ; une méta-expertise de coordination qui s'enrichit à chaque mission. Les organisations qui réuniront ces trois conditions ne survivront pas seulement à la transition : elles en sortiront plus solides. Celles qui s'en remettront aux anciens repères — vendre des heures, stocker des données, attendre que « ça se stabilise » — verront leur arbitrage cognitif absorbé par le bas et leur relation captée par le haut.

La question n'est plus de savoir si nos métiers seront touchés — ils le sont déjà — mais de quel côté de la faille nous voulons nous tenir. Et puisque la création se construit en années quand la destruction se valorise en jours, la seule erreur vraiment coûteuse serait de différer le premier mouvement. Le métier de capitaine ne s'improvise pas le jour de la tempête : il se prépare quand la mer est encore lisible. C'est maintenant.

*Face à l'IA, on a le choix d'être consommateur ou **citoyen**.
Le capitaine n'attend pas la tempête pour apprendre à
tenir la barre.*

CITIZEN BUILDER — ON FAIT AVEC VOUS, PAS POUR VOUS.

Source de référence — Raphaëlle d'Ornano, « The Orchestration Economics Manifesto », Decoding Discontinuity, printemps 2026 (orchestration-economics.com). Chiffres de marché, seuils techniques et exemples en sont issus ; les parallèles avec l'industrie, les services et les professions du chiffre et du conseil en constituent une transposition, à éprouver dans chaque contexte.

II

NOTE DE FOND N°2

Décoder la finance, l'infrastructure et la souveraineté

Pourquoi la baisse du prix de l'intelligence ne fait pas baisser les factures, pourquoi le choix des modèles n'est pas une guerre de religion, et pourquoi la vraie souveraineté n'est pas une forteresse — mais une interdépendance choisie et réversible.

DANS LE PROLONGEMENT DE LA NOTE I

Cette note prolonge « Le métier de capitaine ». Elle s'adresse aux dirigeants — industrie, services, cabinets — qui ont fait leur la conclusion de la première : la valeur se déplace vers celui qui orchestre. Mais qui butent, au moment de passer à l'acte, sur trois questions matérielles : combien cela coûte-t-il vraiment, quels modèles choisir dans un déluge d'annonces, et que reste-t-il de notre souveraineté.

La facture qui ne baisse pas

Imaginez la scène, car elle se produit en ce moment dans des dizaines de comités de direction. Un dirigeant a lancé, il y a six mois, ses premiers flux agentiques — la relance des impayés, la qualification des demandes entrantes, la préparation des dossiers. Les résultats sont là. Mais en ouvrant la facture du trimestre, il fronce les sourcils : on lui avait promis que le prix de l'intelligence s'effondrait — et c'est vrai, le prix unitaire du token (l'unité de mesure du texte traité par l'IA) a baissé de 99,7 % par rapport aux tarifs de 2023. Pourtant sa facture, elle, a triplé. Quelqu'un, quelque part, doit se tromper.

Personne ne se trompe. Ces deux chiffres disent la même chose, et c'est précisément ce que cette note veut montrer : le paradoxe des coûts, la querelle des modèles et l'angoisse de la souveraineté ne sont pas trois problèmes distincts. Ce sont trois lectures d'un même événement — l'intelligence est devenue une matière première — et trois occasions de se comporter, ou non, en capitaine.

1. Le paradoxe du token : quand la semence gratuite agrandit le champ

Reprenons l'image agricole de la première note : quand la semence devient gratuite, la valeur migre vers le sol et vers le geste du cultivateur. Mais l'image dit aussi autre chose, qu'on n'avait pas encore déplié : quand la semence ne coûte plus rien, on ne sème pas la même surface — on sème dix fois plus grand. C'est exactement ce qui arrive aux factures d'IA.

Hier, un humain posait une question ponctuelle à un outil, et l'échange s'arrêtait là. Aujourd'hui, on confie à un agent un objectif : il le décompose en tâches, s'auto-vérifie, se corrige, recommence — des boucles entières de travail, la nuit comme le week-

end. Pour résoudre un cas de maintenance ou préparer une clôture, un essaim d'agents consomme des centaines de fois plus de tokens qu'une conversation d'assistant. Le prix de la goutte s'effondre ; le débit du fleuve explose.

Le second mouvement est moins visible et plus important : la facture d'accès au modèle — l'intelligence brute, la semence — ne représente plus, dans un projet réel, qu'une fraction du coût total, souvent de l'ordre du cinquième au tiers. Le reste se loge dans ce que la première note appelait le harnais et l'orchestration : les bases qui donnent de la mémoire aux agents, la sécurité, le suivi des sessions, et surtout l'interface avec votre sol — votre contexte d'entreprise. Autrement dit : ce qui coûte désormais, ce n'est plus l'intelligence, c'est de la brancher sur votre réalité. Et c'est une excellente nouvelle, car cette dépense-là construit un actif qui vous appartient — quand l'achat de tokens, lui, ne construit rien.

D'où un changement d'instrument de bord : le coût du token n'est plus le bon cadran. Le seul indicateur qui compte est le coût par résultat — que coûte, tout compris, un dossier instruit, une clôture produite, une réponse juste ? À performance égale, ce coût-là s'effondre d'année en année ; c'est lui, et lui seul, qui doit gouverner les choix.

Le prix du token s'effondre ; la facture monte. Ce n'est pas une anomalie de marché : c'est la preuve que l'intelligence est passée du statut d'outil à celui d'acteur.

La leçon pour le capitaine tient en une phrase, et elle referme la boucle ouverte par la première note : l'effondrement du coût unitaire ne réduit pas la dépense, il libère la puissance d'action. Celui qui continue de vendre son effort verra ses coûts et ses prix baisser ensemble. Celui qui facture un résultat — un dossier instruit, une clôture certifiée, une tournée optimisée — voit ses coûts de production baisser au rythme de l'in-

férence pendant que son prix, arrimé à la valeur, tient. C'est la croissance déflationniste : la marge ne se défend pas en économisant des tokens, elle se construit en changeant ce que l'on vend.

2. Modèles « frontière » ou modèles « ouverts » : sortir de la guerre de religion

Deuxième source de paralysie : le choix des modèles. Faut-il louer les modèles dits « frontière » des grands laboratoires — les plus capables du moment, accessibles par abonnement ou à l'usage — ou s'approprier les modèles dits « ouverts » (open-weight), dont les paramètres sont publiés et que chacun peut faire tourner où il veut ? La question est le plus souvent posée comme un choix de camp, presque une conviction politique. Le marché, lui, a déjà tranché autrement : les entreprises matures ne choisissent pas un camp, elles composent un équipage.

Sur un navire, on ne confie pas la barre au mousse, et on ne fait pas hisser les voiles par le capitaine. Il en va de même ici. Aux modèles frontière — les générations actuelles de type GPT-5, Gemini 3 ou Claude 5 — revient la tête de l'orchestration : le jugement complexe, la situation d'ambiguïté inédite, le code de très haut niveau. On les paie au prix fort, et c'est justifié, car on les emploie là où l'erreur coûte plus cher que le token. Aux modèles ouverts — Llama, Mistral, DeepSeek et leurs descendants — revient la manœuvre : l'extraction de données, le formatage, la première ligne de support, tout le volume répétitif. Servis par des API spécialisées, ils coûtent 80 à 95 % de moins : ce sont eux, les moteurs de la massification agentique.

Une précision, car elle explique bien des factures qui dérapent : ce marché avance désormais à deux vitesses. Sur l'entrée et le milieu de gamme, les prix fondent — leur demi-vie se compte en mois. Au sommet, les modèles de raisonnement conservent leur prix — une prime de l'ordre de trente fois celui des modèles standards, aggravée par une consommation de tokens par tâche démultipliée. Le réflexe qui consiste à

confier chaque tâche au tout dernier modèle frontière, par confort ou par prestige, gonfle donc mécaniquement la note. La discipline du capitaine porte ici un nom : le routage — envoyer chaque tâche au modèle le moins cher qui la réussit, et réserver le sommet de gamme aux cas qui le méritent. Ce n'est pas de l'avarice ; c'est de l'orchestration.

Un piège mérite enfin d'être nommé, car il séduit par son apparence de prudence : vouloir héberger soi-même des modèles ouverts sur ses propres serveurs, « pour des raisons de sécurité ». À moins de traiter un volume colossal de requêtes en continu, le coût de l'infrastructure physique et de l'ingénierie nécessaire rend l'opération financièrement toxique — on immobilise un capital considérable pour reproduire, en moins bien, ce que des opérateurs spécialisés font à l'échelle. L'hybridation — des API managées et contractuellement sécurisées pour les deux familles de modèles — est la voie de la raison. Il existe une exception, réelle mais étroite, que nous réservons au chapitre 4.

3. La guerre des usines à calcul : une bataille qui se livre désormais sur notre sol

Troisième inquiétude, nourrie par les gros titres : la prolifération des centres de données. On y lit une bulle, une dépendance, une menace. Regardons plutôt ce que les chiffres décrivent : les géants de la technologie engagent plus de 600 milliards de dollars d'investissements pour la seule année 2026 — près du double de l'année précédente — non pas pour empiler des serveurs classiques, mais pour réinventer la machine elle-même. Pour briser leur propre dépendance aux processeurs graphiques généralistes, ils conçoivent leurs puces sur mesure — les ASIC, des circuits taillés pour une seule tâche, ici le calcul d'intelligence — et généralisent le refroidissement liquide et les réseaux à très haut débit. Le coût de production de l'intelligence chute, structurellement, année après année : c'est la troisième secousse décrite dans la première note — le matériel s'affranchit — qui continue de produire ses effets.

Cette efficacité croissante de la machine n'a toutefois rien d'automatique du côté de l'énergie qui l'alimente. La course à la vitesse produit aussi son contre-exemple : à Memphis, le site le plus vite construit de l'histoire tourne pour partie sur des dizaines de turbines à gaz installées dans l'urgence, au prix d'un contentieux environnemental désormais porté devant les tribunaux. La leçon dépasse l'anecdote : le mégawatt propre et disponible est devenu la ressource rare de la transition. Et c'est précisément ici que le territoire entre en scène.

Car cette bataille ne se livre plus seulement au loin : elle se livre sur notre sol. La France a attiré en 2025 le premier volume mondial d'investissements étrangers annoncés dans les data centers — devant les États-Unis eux-mêmes. Mais lisons bien la carte : le béton et l'électricité sont français ; les capitaux et les puces demeurent largement étrangers. Si les géants viennent, ce n'est pas par goût de nos paysages : c'est que nous détenons ce qui leur manque — une électricité nucléaire décarbonée à prix prévisible, du foncier, et la porte d'entrée des câbles sous-marins à Marseille. Le territoire n'est pas un simple terrain d'accueil ; c'est une monnaie d'échange. Avec ses contreparties, bien réelles — pression sur le réseau, sur l'eau, sur l'acceptabilité locale — qui rappellent qu'aucun avantage ne vient sans arbitrage.

La conclusion pour un dirigeant de PME ou d'ETI reste contre-intuitive et libératrice : l'infrastructure n'est pas votre problème. Elle est le champ d'une guerre des prix entre géants, dont chaque coup porté abaisse votre coût de production. Mais la carte qu'elle dessine mérite d'être nommée, car elle prépare le chapitre suivant : dans cette chaîne, personne n'est autonome. Les hyperscalers dépendent de notre électricité, nous de leurs capitaux et de leurs puces, eux-mêmes d'un fondeur taïwanais — et les rivaux les plus frontaux en viennent à se louer mutuellement leurs usines à calcul. Le sujet n'est pas l'indépendance, introuvable ; c'est l'interdépendance, et la façon de la choisir.



4. Souveraineté : choisir ses dépendances, garder la barre

Reste la question qui, dans nos échanges avec les dirigeants, arrête plus de projets que toutes les autres réunies : la souveraineté, et sa jumelle, la peur de la dépendance à un fournisseur. La crainte est légitime — elle touche au secret des affaires, au droit, parfois à l'intime de l'entreprise. Mais posons calmement ce que tout responsable de la sécurité sait déjà : le cadre de souveraineté parfait, étanche et cent pour cent local n'existe pas — et ne pas le dire aux comités de direction, c'est les laisser attendre un navire qui n'arrivera jamais. La bonne question n'est donc pas « comment ne dépendre de personne ? », mais : de qui dépendons-nous, pour quoi, et avec quelle porte de sortie ?

L'illusion de la forteresse

Juridiquement d'abord. Les lois extraterritoriales américaines — le Cloud Act, la section 702 du FISA — donnent aux autorités des voies d'accès aux données détenues par des fournisseurs américains, où qu'elles soient stockées ; et les cadres de renseignement nationaux, y compris européens, organisent leurs propres capacités. Une certification exigeante — et SecNumCloud en est une — réduit réellement des risques ; elle ne suspend pas le droit, et elle ne couvre ni l'erreur humaine ni la faille matérielle profonde, qui demeurent les causes majoritaires des compromissions.

Matériellement ensuite. Même un modèle d'IA entièrement européen, hébergé sur un serveur français opéré par une entreprise locale, calcule sur des puces conçues aux États-Unis et gravées à Taïwan — et nous venons de voir que les data centers construits sur notre sol le sont majoritairement avec des capitaux étrangers. La chaîne est mondiale de bout en bout ; aucun label ne la raccourcit. Chercher l'étanchéité absolue, c'est chercher un navire qui ne prendrait jamais la mer.

De la forteresse à l'interdépendance choisie

Ce constat n'est pas un renoncement : c'est un changement de doctrine, que les institutions elles-mêmes sont en train d'opérer. La souveraineté ne réside pas dans une autonomie absolue, introuvable ; elle est, selon la formule désormais retenue par les cercles de réflexion stratégique, « la capacité à choisir et maîtriser ses dépendances » — l'État français a d'ailleurs créé début 2026 un observatoire dédié, non pour bâtir des murs, mais pour mesurer ces dépendances. Un navire bat pavillon national ; il n'en navigue pas moins en eaux internationales, avec un équipage de tous les horizons et un avitaillement acheté là où il fait escale. Sa souveraineté ne tient pas à l'illusion de ne dépendre de personne : elle tient à la main du capitaine sur la barre, et au choix de ses escales. Concrètement, ce choix se pratique par deux disciplines.

La première est le tri de la cargaison — ce que les spécialistes appellent le risk tiering. Sur le pont, le tout-venant : traductions, synthèses d'informations publiques, code standard. Aucun enjeu de confidentialité réel ; utilisez les meilleurs outils mondiaux, et concentrez l'exigence là où elle compte. Dans la cale, le cœur de métier : la donnée client, la comptabilité, les dossiers. Ici, la souveraineté se joue par le contrat — offres « entreprise » interdisant l'entraînement des modèles sur vos données, chiffrement en amont, journalisation — plus sûrement que par la géographie. Dans le coffre du bord, enfin, le secret d'affaires véritable : brevets en cours, recettes industrielles, positions stratégiques. Ce périmètre-là — minuscule si l'on est honnête — est le seul qui justifie l'exception annoncée au chapitre 2 : un modèle ouvert, modeste, déployé en local et déconnecté du réseau.

La seconde discipline est la réversibilité — et c'est elle, la véritable souveraineté de 2026. La dépendance dangereuse n'est pas géographique, elle est technique : si votre système est codé pour ne fonctionner qu'avec un seul fournisseur, vous êtes otage, quel que soit le drapeau du fournisseur. Bâissez dès le départ une architecture agnostique — une couche d'aiguillage (un « routeur » d'API) entre vos flux et les modèles, la même qui sert déjà le routage économique du chapitre 2 — de sorte que, si

un fournisseur est compromis, sanctionné ou simplement dépassé, la bascule vers un homologue se mesure en heures, non en mois. Une dépendance dont on peut sortir en heures n'est plus une dépendance : c'est un choix, révisable.

La souveraineté moderne n'est pas un mur : c'est une interdépendance choisie — et la capacité de changer de fournisseur sans changer de cap.

Conclusion — le risque qui ne figure sur aucune cartographie

Le risque de fuite de données existe partout, et il existait avant l'intelligence artificielle : l'espionnage économique n'a pas attendu les modèles de langage. Il mérite d'être géré — c'est l'objet du chapitre qui précède — mais il ne mérite pas de gouverner seul la décision. Car le risque véritablement mortel, pour une entreprise en 2026, n'est pas qu'une agence étrangère lise le résumé de son planning logistique. C'est qu'un concurrent, pendant qu'elle attend une solution souveraine parfaite qui ne viendra pas, apprenne à produire, analyser et livrer deux fois plus vite et moins cher qu'elle.

Et il y a, dans ce tableau, un point d'appui que rien ne menace : vous détenez un actif qu'aucune puissance étrangère ne peut copier — votre contexte d'exploitation, vos historiques, vos relations clients ; votre sol. C'est là que réside la valeur défendable, et les technologies pour l'exploiter sont désormais matures, hybrides et abordables. Le paradoxe des coûts se pilote au coût par résultat, la querelle des modèles se compose par le routage, la souveraineté se gère en choisissant ses dépendances. Il ne reste, à la vérité, qu'une seule erreur possible : différer le mouvement en s'inventant des empêchements.

*Face à l'IA, on a le choix d'être consommateur ou **citoyen**.
Le capitaine ne choisit pas entre le port et la tempête : il
choisit sa route.*

CITIZEN BUILDER — ON FAIT AVEC VOUS, PAS POUR VOUS.

Pour prolonger la réflexion sur le rôle d'orchestrateur dans votre organisation : [échanger avec un expert](#).

Sources de référence — Note de fond n°1 « Le métier de capitaine » (Citizen Builder, 2026) et Raphaëlle d'Ornano, « The Orchestration Economics Manifesto », Decoding Discontinuity, printemps 2026. Les chiffres de marché cités dans la présente note sont ceux publiés au premier semestre 2026 (résultats des hyperscalers, Epoch AI, Gartner, CreditSights/MUFG, UNCTAD, ADEME/RTE, Institut Choiseul, Verizon DBIR, presse spécialisée) ; ils évoluent vite, et ce sont les ordres de grandeur — non les décimales — qui portent le raisonnement.

III

NOTE DE FOND N°3

Passer à l'acte

Ce qu'un dirigeant doit maîtriser pour déployer l'IA sans se planter.

TROISIÈME VOLET

La Note I situait où se gagne la valeur — dans l'orchestration, pas dans l'outil. La Note II démontait les fausses peurs matérielles — coûts, déluge de modèles, souveraineté. Celle-ci descend d'un cran encore : du « pourquoi » et du « combien » vers le « comment on s'y prend, concrètement, sans se planter ». Ce qui compte, ce ne sont pas les briques, c'est l'ordre dans lequel on les pose.

ENCART · À HAUTEUR DE PME ET D'ETI

Les trois notes décrivent une bascule réelle. Mais elles la décrivent souvent à l'altitude du grand groupe — l'assureur aux dix millions de sinistres, la banque aux mille milliards de crédits. Une entreprise de 30 à 500 personnes ne vit pas la même réalité. Cet encart remet la thèse à hauteur de PME et d'ETI : ce qui change vraiment, ce qui ne s'applique pas, et où se joue le passage à l'acte quand on n'a ni lac de données ni direction IA.

Le chiffre qui doit cadrer la conversation

L'adoption n'est plus la question : elle est déjà là. En France, **77 % des ETI** utilisent l'IA générative — mais **17 % seulement** déclarent en tirer un gain de temps (Bpifrance). Côté PME, l'usage tourne autour de 26 à 34 %, la France restant sous la moyenne européenne (37 %). Et à l'échelle internationale, l'étude de référence du MIT est sans détour : **95 % des projets d'IA** en entreprise ne dégagent aucun retour mesurable.

Le point n'est pas de décourager — c'est de viser juste. Le problème, presque toujours, n'est pas la qualité du modèle : c'est le fossé entre un outil générique et un processus réel. On teste un assistant, chacun de son côté, sans l'ancrer dans un flux de travail — et rien ne se transforme en valeur.

La vraie question, pour un dirigeant en 2026, n'est plus « faut-il s'y mettre » — la majorité s'y est mise. C'est : « comment être dans les 17 % qui en tirent réellement quelque chose. »

Une PME n'est pas un assureur aux dix millions de sinistres

La « deuxième loi » des notes — le contexte accumulé fait des douves impenables — est vraie pour les géants riches en données. Une PME n'a pas cela, et le lui faire croire serait malhonnête. Sa donnée est souvent maigre, dispersée, non exploitable. Chercher à en faire un « lac » défendable, c'est se battre sur le terrain où elle est la plus faible. Mais elle possède trois actifs que le grand groupe, lui, peine à tenir :

- **La relation client directe.** Dans une PME, le dirigeant et ses équipes parlent au client, entendent le besoin avant qu'il ne se formule. C'est exactement la « première loi » — la proximité de l'intention —, et c'est le

meilleur emplacement de toute la chaîne. Un grand groupe paie des fortunes pour reconstituer cette proximité ; une PME l'a par construction.

- **Le savoir-faire tacite des équipes.** Le tour de main, les cas déjà vus, les réflexes de métier. Invisible, jamais écrit — donc jamais copié. C'est une matière première, à condition de la capturer avant qu'elle ne parte à la retraite.
- **La vitesse de décision.** Une petite structure peut lancer, mesurer, corriger en jours là où un groupe met des trimestres. Dans un environnement qui bouge vite, c'est un avantage, pas un handicap.

Pour une PME, l'actif défendable n'est pas un lac de données. C'est la relation client, le tour de main des équipes et la vitesse. Trois choses qu'on perd par négligence — ou qu'on décide d'armer.

Ce qui sépare les 5 % qui réussissent

Les mêmes études disent aussi ce qui marche — et c'est reproductible sans budget de grand groupe.

- **Acheter à un spécialiste plutôt que construire.** Les partenariats avec des fournisseurs spécialisés réussissent environ deux fois plus souvent que les développements internes (MIT). Pour une PME, le premier geste n'est presque jamais « construire son IA » : c'est acheter un outil qui fait déjà le travail dans son métier, et l'intégrer en profondeur à ses processus.
- **Laisser le terrain porter l'usage.** Les déploiements qui réussissent sont pilotés par les managers opérationnels, pas par un « référent IA » central déconnecté du quotidien. Dans une PME, c'est une bonne nouvelle : le terrain et la direction sont souvent la même personne.

- **Ancrer dans un usage régulier, pas un test.** L'intensité fait le résultat : 23 % de gains chez les usagers réguliers, contre 12 % chez les occasionnels (Bpifrance). Un pilote qu'on ouvre le lundi et qu'on oublie le vendredi ne prouve rien.
- **Choisir un outil qui apprend du contexte.** Ce qui distingue les projets qui tiennent, c'est un outil qui s'adapte au flux de travail de la maison — pas un assistant générique isolé qui repart de zéro à chaque fois.

Le premier geste, à l'échelle d'une PME

Rien de tout cela n'exige un grand plan. La trajectoire de la note « Passer à l'acte » se lit, pour une petite structure, en une phrase : un irritant réel, sur un périmètre où la donnée est déjà propre, un pilote mesuré, un référent de terrain, une règle d'usage claire — et un gain vérifié avant d'élargir.

C'est modeste, et c'est le but. Les 5 % qui réussissent n'ont pas fait tout, tout de suite : ils ont fait le bon premier geste, l'ont mesuré, et ont recommencé. La bascule décrite dans les notes est réelle ; pour une PME ou une ETI, elle ne se gagne pas en ampleur, mais en régularité.

SOURCES

Bpifrance — adoption de l'IA par les PME et ETI françaises, 2026 (77 % d'usage, 17 % de gains). · MIT NANDA — *The GenAI Divide: State of AI in Business 2025* (95 % des projets sans ROI ; acheter > construire ; rôle des managers de terrain). · OCDE — L'adoption de l'IA par les petites et moyennes entreprises, 2025.

Un constat d'abord, pour cadrer l'exercice. La plupart des dirigeants qui « échouent » avec l'IA ne se trompent pas de vision : ils se trompent de premier geste. Ils lancent un chantier ambitieux sur une donnée sale, confient une décision sensible à un agent sans point de contrôle, ou paient une plateforme qui, six mois plus tard, tient la rela-

tion client à leur place. La bascule est réelle — les deux premières notes l'ont posée. Reste à la traverser sans y laisser sa mise. Sept sujets techniques, traduits en langage de décision, séparent celui qui avance de celui qui s'enlise.

1. Le sol ne se cultive pas tout seul : la donnée avant l'agent

La deuxième loi le dit : le contexte d'exploitation — le « sol » — est l'actif que nul concurrent ne copie. Vrai. Mais un actif n'est pas un acquis : entre « je possède des données » et « un agent sait agir dessus », il y a un fossé que personne ne mentionne dans les comités.

Ce fossé porte un nom simple : la donnée d'une entreprise est presque toujours dispersée (des dizaines d'outils qui ne se parlent pas), incomplète, et surtout non structurée pour la décision. Un agent branché sur un tel terrain ne devient pas intelligent : il devient confiant et faux, ce qui est pire. Le mécanisme qui répare cela s'appelle, en clair, « donner à l'IA un accès encadré à vos propres documents pour qu'elle réponde à partir de votre contexte, et non du web » (le jargon parle de bases vectorielles et de RAG ; le dirigeant, lui, retient : l'IA cite vos dossiers, pas Wikipédia).

La leçon pour le Capitaine : le premier chantier ne se choisit pas là où le besoin est le plus criant, mais là où la donnée est déjà la plus propre. On amende un sol avant d'y semer. Commencer sur un périmètre bien tenu prouve la valeur vite ; commencer sur le chaos garantit l'échec qu'on attribuera ensuite, à tort, à « l'IA qui ne marche pas ».

La donnée n'est pas le carburant qu'on verse le jour du départ. C'est le sol qu'on prépare avant. Sans elle, l'agent le plus puissant tourne à vide.

2. L'agent est faillible : le contrôle n'est pas une option, c'est le métier

La première note vend l'autonomie des agents — à raison. Mais elle euphémise le revers, et un dirigeant qui l'ignore paiera cher. Un modèle est non déterministe : posez-lui deux fois la même question, il peut répondre différemment. Il hallucine : il produit, avec le même aplomb, une réponse juste et une invention. Et il échoue souvent là où on ne l'attend pas — sur une reformulation anodine, un cas limite jamais vu.

C'est toute la distance entre une démonstration qui émerveille et une mise en production qui tient. Une démo réussit sur trois exemples choisis ; la production doit tenir sur les mille cas réels, y compris les tordus. Franchir cette distance ne demande pas un meilleur modèle : cela demande de concevoir le point de contrôle. Où un humain valide-t-il ? Quelles exceptions remontent automatiquement ? À partir de quel seuil de doute l'agent s'arrête-t-il et demande-t-il ? Comment mesure-t-on, dans le temps, que la qualité ne dérive pas (ce qu'on appelle des « évaluations ») ?

C'est exactement la troisième loi appliquée au quotidien : la valeur, la confiance et donc le prix se logent dans la supervision, pas dans l'exécution. Le capitaine ne fait pas confiance à l'aveugle à son équipage — il sait précisément où regarder.

Un agent en démonstration, tout le monde sait le faire. Un agent en production, avec un point de contrôle et une responsabilité assumée sur le résultat, presque personne. C'est là qu'est le métier.

3. Les risques que le contrat de souveraineté ne couvre pas

La deuxième note a traité la souveraineté juridique et géopolitique. Reste la sécurité du quotidien — celle qui, statistiquement, causera l'incident réel bien avant qu'une agence étrangère ne s'intéresse à vos plannings.

- **Le « shadow AI ».** Sans consigne, des salariés collent déjà des documents confidentiels — contrats, données clients, comptes — dans des outils grand public. C'est aujourd'hui la première fuite, et elle vient de l'intérieur, pas d'un pirate.
- **L'injection de consigne (prompt injection).** Un document ou un e-mail piégé peut contenir des instructions cachées qui détournent un agent de sa mission — l'équivalent, pour l'IA, d'un faux ordre glissé dans le courrier.
- **Le droit d'agir.** Un agent à qui l'on donne l'accès en écriture à un système peut, s'il se trompe, faire des dégâts réels, pas seulement dire une bêtise.

La parade n'est pas une forteresse, c'est de l'hygiène : une politique d'usage claire (que peut-on confier à quel outil), des outils cadrés à disposition des équipes pour tarir le shadow AI, et le principe du moindre privilège (un agent ne reçoit que les accès strictement nécessaires, et l'écriture sur les systèmes sensibles reste sous validation humaine).

4. La conformité n'est pas un supplément : RGPD et AI Act

Un usage IA qui touche des données personnelles relève du RGPD comme tout traitement : base légale, minimisation, information des personnes, contrat de sous-traitance avec le fournisseur. Rien de nouveau, mais rien d'optionnel — surtout

dans les métiers régulés (comptable, audit, assurance, juridique), où s'ajoutent les normes professionnelles.

S'y superpose le règlement européen sur l'IA (l'AI Act), qu'un dirigeant ne peut plus ignorer. Sa logique est simple : il classe les usages par niveau de risque et impose des obligations croissantes — de l'interdiction pure pour certains, jusqu'à des exigences fortes de transparence et de contrôle humain pour les usages « à haut risque » (souvent : ceux qui décident du sort d'une personne — recrutement, crédit, accès à un service). Le calendrier, lui, s'est assoupli : un paquet de simplification adopté fin juin 2026 (« Digital Omnibus ») a reporté l'entrée en vigueur des obligations « à haut risque » — à décembre 2027 pour les systèmes autonomes, à août 2028 pour l'IA embarquée dans des produits déjà régulés. Mais deux choses n'attendent pas : les usages interdits et les règles de transparence s'appliquent dès 2026, et surtout le RGPD s'impose déjà à tout usage touchant des données personnelles. Le report donne du temps sur la conformité lourde ; il ne dispense de rien sur la donnée.

Le réflexe à installer n'est donc pas de tout brider, c'est de savoir dans quelle case tombe chaque usage avant de le lancer, et de garder une trace : qui a décidé quoi, sur quelle base, avec quelle validation humaine. Cette traçabilité n'est pas une contrainte administrative — c'est ce qui protège la signature du dirigeant le jour où une décision assistée par IA est contestée.

5. Le vrai chantier, c'est l'intégration — pas le modèle

Voici la vérité qui dégonfle le plus d'illusions : le modèle d'IA n'est presque jamais le goulot d'étranglement. Le chantier dur, long et coûteux, c'est de brancher l'IA sur ce qui fait déjà tourner l'entreprise — l'ERP, le CRM, les outils métier, les vieux logiciels que personne n'ose toucher.

La bonne nouvelle, esquissée dans la première note, est qu'un standard de connexion émerge (le protocole qui permet aux agents de se brancher aux logiciels d'entreprise), et qu'il abaisse peu à peu ce coût. La nouvelle réaliste, c'est que l'effort reste là, aujourd'hui, et qu'il est massivement sous-estimé dans les budgets. La conséquence, pour le dirigeant, est directe et rassurante : inutile de tout raccorder d'un coup. On choisit les premiers chantiers là où l'information est déjà numérisée et accessible, on y prouve la valeur, et l'intégration du reste se finance sur les gains obtenus.

6. Décider : acheter, s'appuyer, ou construire — et à quel rythme

Trois voies, et le choix n'est pas technique, il est stratégique.

- **Acheter** un outil vertical où l'IA est déjà intégrée : rapide, peu risqué, mais peu différenciant — et si tout un secteur l'achète, il ne crée aucun avantage.
- **S'appuyer** sur une plateforme qui devient le lieu où le client formule son besoin : puissant, mais c'est précisément le piège de la première loi — si la plateforme capte l'intention, elle devient le capitaine et relègue l'entreprise en équipage.
- **Construire** sa propre couche d'orchestration, nourrie de son contexte : le plus différenciant et le plus défendable, mais le plus exigeant.

La règle de séquençage tient en une phrase : commencer petit, prouver, puis passer à l'échelle — et ne jamais confondre un pilote réussi avec un déploiement. Un coût réel s'évalue humains compris (l'outil est rarement la dépense principale ; l'ingénierie, l'intégration et le pilotage le sont). Et quel que soit le choix, on garde la main technique en restant réversible — l'architecture agnostique de la deuxième note : pouvoir changer de fournisseur sans reconstruire, faute de quoi on troque une dépendance stratégique contre une dépendance technique.

La question n'est jamais « quel est le meilleur outil ». C'est : en l'adoptant, est-ce que je reste le capitaine — ou est-ce que je monte, sans le voir, sur le navire d'un autre ?

7. Qui tient la barre : organisation, talents, gouvernance

Un déploiement IA échoue rarement par la technique ; il échoue par l'organisation. Trois manques reviennent.

Le premier : personne ne porte le sujet. Il ne faut pas un data scientist rare et cher pour démarrer ; il faut un référent — un « capitaine » interne, souvent un opérationnel curieux — qui tient un cas d'usage de bout en bout, du besoin au résultat. **Le deuxième : aucune règle du jeu.** Un comité léger et une politique d'usage claire valent mieux qu'un grand plan : ils disent ce qui est permis, avec quels outils, sur quelles données. **Le troisième : on outille sans faire monter les gens.** La variable décisive, la première note l'a dit, n'est pas l'outil mais la compétence — la capacité des équipes à passer de spectateurs à acteurs, puis à bâtisseurs. Cela se conduit : on embarque, on rassure sur le fait que la valeur du travail remonte (moins d'exécution, plus de jugement et de relation), on ne l'impose pas d'en haut.

8. La trajectoire : lundi, 90 jours, 18 mois

Tout ce qui précède se périmé sans séquence. Voici l'ossature, volontairement modeste.

Lundi

Choisir un irritant réel, sur un périmètre où la donnée est déjà propre, et lancer un pilote cadré — petit, mesurable, avec un point de contrôle humain. Le même jour, poser la politique d'usage minimale (pour tarir le shadow AI). Un chantier, pas dix.

À 90 jours

Deux ou trois chantiers en production réelle, chacun avec sa validation humaine, ses évaluations de qualité et ses indicateurs métier — du temps gagné, une marge, une satisfaction client. On mesure, sinon on pilote à l'aveugle et on ne saura jamais dire si ça a marché.

À 18 mois

Une couche d'orchestration qui capitalise : chaque chantier a nourri le « sol », structuré un peu plus de contexte, et rendu le suivant plus rapide. C'est l'écart qui se creuse — l'avantage que la première note promettait, non par la promesse, mais par l'accumulation.

Le passage à l'acte n'est pas un saut dans le vide, c'est une discipline. On ne réussit pas en faisant tout ; on réussit en faisant le bon premier geste, en le mesurant, et en recommençant.

Conclusion — la lucidité, puis le geste

Les deux premières notes ont fait le plus difficile : montrer que la bascule est réelle et qu'elle n'a rien d'une fatalité. Celle-ci ajoute la seule chose qui manquait pour agir : savoir où l'on met les pieds. La donnée avant l'agent. Le contrôle avant l'autonomie. La sécurité et la conformité avant l'ampleur. L'intégration avant le modèle. Le premier pas avant le grand plan.

Aucun de ces sujets n'est un obstacle insurmontable — ce sont des étapes, dans un ordre qui pardonne l'erreur tant qu'on commence petit. Le vrai risque n'a pas changé depuis la première note : ce n'est pas de mal faire, c'est de ne pas commencer, en attendant une clarté qui ne viendra jamais. Le métier de capitaine se prépare quand la mer est encore lisible. Elle l'est encore.

*La lucidité, puis le geste. Le métier de **capitaine** se prépare quand la mer est encore lisible. Elle l'est encore.*

CITIZEN BUILDER — ON FAIT AVEC VOUS, PAS POUR VOUS.

Pour transformer ces principes en premiers chantiers dans votre organisation : [échanger avec un expert](#).

Sources de référence — Notes de fond n°1 « Le métier de capitaine » et n°2 « Décoder la finance, l'infrastructure et la souveraineté » (Citizen Builder, 2026), et Raphaëlle d'Ornano, « The Orchestration Economics Manifesto », Decoding Discontinuity, printemps 2026. RGPD et AI Act (règlement (UE) 2024/1689) pour le volet conformité.