

IA & INDUSTRIE : UN FUTUR EN TRANSFORMATION

IA souveraine et périmètres d'usage

François Durnez, Président de l'IFCEO
— Dauphine-PSL, 18 septembre 2026 — 9h00-9h45

Et ce qu'on va faire ensemble pendant 45 minutes

Ma position

Je ne suis pas un expert en intelligence artificielle.

Je suis un praticien de la transformation des organisations — excellence opérationnelle, Lean, qualité. C'est le fil de 2025 et de la journée de cours de cette semaine.

Cette conférence, je vous propose de relier les deux :

- évolution de l'IA
- transformation des organisations... et de la société

CINQ FOIS, C'EST VOUS QUI RÉPONDEZ

Question 1 · votre semaine avec une IA

Question 2 · une tâche que vous sauriez écrire

Question 3 · ce que contiennent vos prompts

Question 4 · où vous rangez vos usages

Question 5 · le vote : le modèle, ou le robot ?



Sortez votre téléphone

Scannez le QR code, ou allez sur wooclap.com et entrez le code **ECIEFKM**

C'est anonyme

9h00 ExOp et IA · 9h45 vos questions · 10h00 atelier 1 · 11h00 atelier 2 · 11h45 Réindustrialisation

MOMENT 1 · SONDAGE

Cette semaine, vous avez utilisé une IA pour votre travail ou vos cours ?

- ① Sur un compte fourni par mon entreprise ou par Dauphine
② Sur un compte personnel ③ Les deux ④ Pas du tout

Le résultat s'affiche en direct.

Ce qu'on s'est déjà dit

SEPTEMBRE 2025 · LA CONFÉRENCE — le lien entre excellence opérationnelle et IA était déjà posé

L'excellence opérationnelle

Fabriquer au plus près des attentes clients, dans les meilleures conditions de rentabilité, en impliquant ceux qui font le travail.

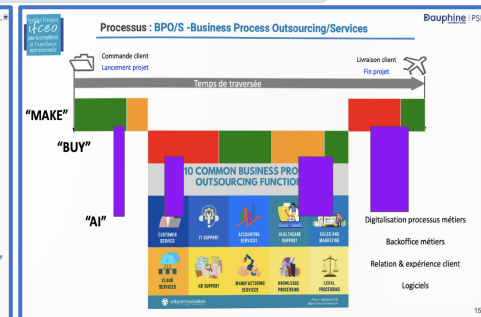
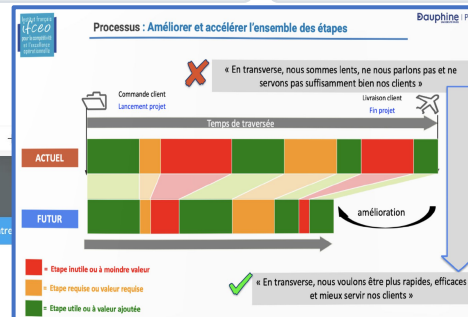
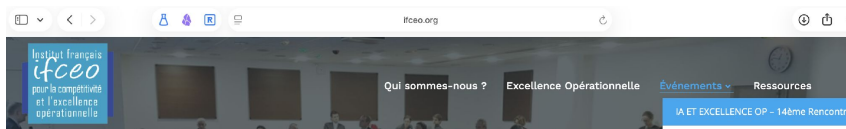
Le processus transverse

« Nous sommes lents, nous ne nous parlons pas, et nous ne servons pas assez bien nos clients. »

Améliorer le processus avec : **ELCOOPMORE + AUDI + IA**

L'IA ajoutée à la liste des leviers d'amélioration — et pas à côté de la liste.

<https://ifceo.org/evenements/14emes-rencontres-ia-excellence-op/>



SEPTEMBRE 2026 · LA JOURNÉE DE COURS — le fil rouge en cinq gestes

MESURER

La valeur et le DILO

où part vraiment la journée de travail selon la notion de valeur ajoutée

CARTOGRAPHIER

Le VSM

Le processus transverse où le dossier attend, et pourquoi

CHIFFRER

Les pertes

traduire la perte en euros

RÉSoudre

A3 ou E-C-A-R

Traiter les problèmes ou remonter à la cause racine

ANCER

Le rituel

Un ancrage régulier garantissant la culture d'amélioration continue

Le constat 2026

Ma grille de lecture, et le chiffre qui m'a le plus marqué en un an de veille

10 %

les algorithmes
et les modèles

20 %

les données et leur traitement
et la technologie

70 %

LES PERSONNES, L'EXPÉRIENCE. LA CULTURE
— et la transformation du travail

Le 10-20-70, formulé par le BCG dès 2022 : cité partout, appliqué rarement. 90 % de ce qui s'écrit sur l'IA parle des 30 % de gauche.

**Un agent IA ne sauve pas un mauvais processus. Il l'accélère —
et il rend donc ses défauts plus dangereux.**

30 %

des organisations redessinent des process clés autour de l'IA

37 %

utilisent l'IA sans changer les process existants

Et pourtant, focus sur les 10% - des modèles qui se valent...

Artificial Analysis, index d'intelligence — relevé le 17 septembre 2026

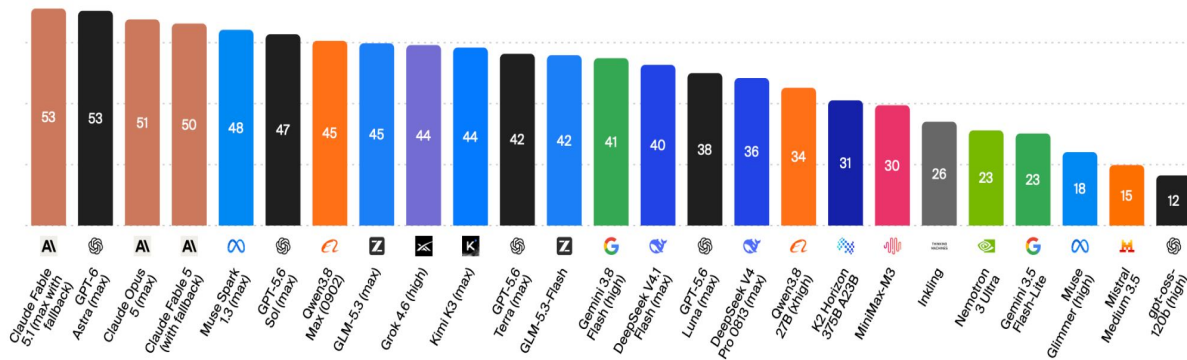
Artificial Analysis Intelligence Index ↗

Artificial Analysis Intelligence Index v4.3 incorporates 10 evaluations: AA-Briefcase, GDPval-AA v2, AutomationBench-AA, Terminal-Bench 4.0, SciCode, Humanity's Last Exam, GDP.pdf, CritPt, AA-Omniscience, AA-LCR v1.1

26 of 652 models

+ Add model from specific provider

Artificial Analysis



Artificial Analysis Intelligence Index

Les trois premiers sont à 53, 53 et 51, chez trois éditeurs différents.
Le modèle ne vous distingue plus.
Le prix, la vitesse et la confidentialité, oui.

17 pts

d'écart d'intelligence entre le 1er et le 11e du classement — sur une échelle de 53

× 42

d'écart de coût pour la même tâche : de 0,18 \$ à 7,63 \$ selon le modèle choisi

The Unified Interface For Every Model

Better prices, better uptime, no subscriptions.

Get API Key Discover Models

400T+ Monthly Tokens 10M+ Global Users 80+ Providers 500+ Models

openrouter

<https://openrouter.ai/>

MOMENT 2 · NUAGE DE MOTS

En un ou deux mots : une tâche que vous sauriez décrire assez précisément pour qu'une IA la fasse.

Pas une tâche que l'IA fait déjà. Une tâche que vous sauriez ÉCRIRE :
les étapes, les règles, les seuils, le format attendu.

Deux minutes en binôme, puis vous répondez.
On regarde le nuage ensemble.

Une « skill » : un mode opératoire écrit pour une machine

Le changement en une année : du **prompt** et des **agents** aux **skills**

CE QU'IL Y A DEDANS

- Quand l'utiliser, et quand ne pas l'utiliser
- Les étapes, dans l'ordre
- Les règles et les seuils : ce qu'on accepte, ce qu'on refuse
- Le format de sortie attendu
- Deux ou trois exemples de bon résultat
- Les pièges connus et les cas limites

CE QUE VOUS CONNAISSEZ DÉJÀ

- Un mode opératoire
- Une instruction de travail
- Une procédure qualité
- Une check-list d'audit
- Une fiche chantier de résolution de problème

Une skill, c'est un process ou encore standard de travail rendu exécutable. Rien de plus simple...

FIL ROUGE ExOp Corollaires :

1. Une entreprise qui n'a pas décrit son travail n'a rien à transformer en "skill"
2. Vos skills sont votre plus précieux "asset" avec vos données, votre base de travail

SKILL

name: inbox-processor
description: **R**égle la capture quotidienne dans TOTEMS/0 Inbox/. Recentré sur les petites notes rapides : taches, idées, liens, références courtes, décisions à ranger. Si le contenu est un corpus Markdown, déléguer à import-md. Si le contenu contient des PDFs, DOCX, PPTX, XLSX ou fichiers bruts, déléguer à import-others.

Inbox Processor

inbox-processor vide la zone de capture rapide TOTEMS/0 Inbox/. Il sert aux petites notes quotidiennes, pas aux gros imports.

Frontière claire :

Situation	Skill à utiliser
1-20 captures rapides dans TOTEMS/0 Inbox/	inbox-processor
Corpus de .md, .txt, exports déjà convertis dans TOTEMS/0 Inbox/_Import/	import-md
PDF, DOCX, PPTX, XLSX, images, exports lourds	import-others
Dossier mixte, gros volume, ancien dump	commencer par import-others si bruts, puis import-md

Principe

Chaque item d'inbox doit sortir de l'inbox avec une décision claire :

- attacher à un Projet ;
- attacher à un Domaine ou une Casquette ;
- transformer en tache ;
- classer en Référence ;
- nourrir un Advisor existant (TOTEMS/3 ADVISOR/+) ;
- transformer en note Garden si valeur permanente ;
- archiver ;
- développer maintenant avec un autre skill.

L'objectif est d'extraire la valeur et d'enrichir le contexte cible, pas seulement de déplacer un fichier.

Etape 0 : Detecter Le Vault

Si lancement depuis la racine, deduis le vault depuis la demande. Si ambigu, demande UNITY ou TOTEMS.

Vault	Contexte à lire	Projets	Ongoing	References
UNITY	UNITY/2 Casquettes/Phasesvie/Moi.md + Life Phase active	UNITY/1 Projets/	UNITY/2 Casquettes/	UNITY/3 Ressource/
TOTEMS	TOTEMS/2 Domaines/Vision & Contexte/Vision.md + Cycle actif + Organigramme	TOTEMS/1 Projets/	TOTEMS/2 Domaines/	TOTEMS/3 RESSOURCES/Référe/

Le coût dont on ne parle jamais

Harvard Business Review, mai 2026 — enquête auprès de 1 200 salariés

1

Dette cognitive

On délègue la réflexion et la décision, et on perd les compétences

2

Dette d'autonomie

On suit l'outil plutôt que ce qu'on aurait décidé

3

Dette de compétence

L'expertise ne se construit plus par la pratique difficile

4

Dette de lien social

Les échanges qui faisaient apprendre disparaissent

5

Dette de crédibilité

Le doute s'installe : ce travail est-il de vous ?

6

Dette d'identité

Si la machine fait mon métier, qui suis-je ici ?

Plus la dette est forte, moins l'usage de l'IA est fréquent — et plus l'évitement augmente. Les travailleurs en début de carrière sont les plus affectés. C'est-à-dire vous, dans dix-huit mois.

**La contre-mesure de l'étude : introduire délibérément de l'esprit critique et de la friction pour préserver la pensée critique,
garantir l'autonomie de décision, et normaliser socialement l'usage — le dire, pas le cacher.**

Rappel : les trois Power Skills de 2025

Ce qu'elles sont devenues en douze mois... ?

L'adaptabilité

EN 2025

Se remettre en question vite et rebondir
— le growth mindset.

EN 2026

Le rythme s'est accéléré, pas ralenti.
Trois générations de modèles en un
an.

L'esprit critique

EN 2025

Vérifier ses sources, garder du recul, ne
pas se faire hacker.

EN 2026

Devenue la plus rare : les sorties sont
plus convaincantes, et le
raisonnement des modèles est moins
lisible.

La communication avec l'IA

EN 2025

Le prompting, la fluidité de l'échange.

EN 2026

A changé de nature. On ne cherche
plus la bonne phrase : on construit
un contexte. C'est tout le sujet de ce
matin.

Les trois tiennent. C'est la troisième qui a le plus bougé — et c'est celle qu'on va travailler.

À date : les compétences clés pressenties pour 2030...

Trois colonnes classent par IMPORTANCE. La quatrième classe par VITESSE DE CROISSANCE : ce n'est pas la même chose.

2015 importance · rapport 2016	2020 importance · rapport 2016	2025 importance · rapport 2025	2030 croissance · rapport 2025
1 PBS Problèmes complexes	1 PBS Problèmes complexes	1 PBS Pensée analytique	1 TAD IA et big data
2 WWP Coordination avec les autres	2 PBS Pensée critique	2 SMG Résilience et agilité	2 TAD Réseaux et cybersécurité
3 WWP Management des personnes	3 PBS Créativité	3 WWP Leadership et influence	3 TAD Culture technologique
4 PBS Pensée critique	4 WWP Management des personnes	4 PBS Pensée créative	4 PBS Pensée créative
5 WWP Négociation	5 WWP Coordination avec les autres	5 SMG Motivation, conscience de soi	5 SMG Résilience et agilité
6 TAD Contrôle qualité	6 SMG Intelligence émotionnelle	6 TAD Culture technologique	6 SMG Curiosité et apprentissage
7 WWP Orientation service	7 SMG Jugement et décision	7 WWP Empathie et écoute active	7 WWP Leadership et influence
8 SMG Jugement et décision	8 WWP Orientation service	8 SMG Curiosité et apprentissage	8 WWP Gestion des talents
9 WWP Écoute active	9 WWP Négociation	9 WWP Gestion des talents	9 PBS Pensée analytique
10 PBS Créativité	10 PBS Flexibilité cognitive	10 WWP Orientation client	10 ETH Responsabilité écologique
PBS 3 SMG 1 WWP 5 TAD 1	PBS 4 SMG 2 WWP 4	PBS 2 SMG 3 WWP 4 TAD 1	PBS 2 SMG 2 WWP 2 TAD 3 ETH 1

NOMBRE D'ENTRÉES **PBS** 3 → 4 → 2 → 2 **SMG** 1 → 2 → 3 → 2 **WWP** 5 → 4 → 4 → 2 **TAD** 1 → 0 → 1 → 3 **ETH** 0 → 0 → 0 → 1

MEILLEUR RANG **PBS** 1 → 1 → 1 → 4 **SMG** 8 → 6 → 2 → 5 **WWP** 2 → 4 → 3 → 7 **TAD** 6 → — → 6 → 1 **ETH** — → — → — → 1

PBS Résolution de problèmes
analyse, pensée critique, créativité

SMG Gestion de soi
résilience, motivation, apprentissage

WWP Relation aux autres
leadership, écoute, négociation

TAD Technologie et données
outils numériques, IA, cybersécurité

ETH Éthique et environnement
responsabilité écologique

À retenir La technologie domine les croissances ; la pensée analytique domine l'importance — et elle la domine depuis 2015.

Ce qu'il faut retenir

Trois chiffres du même rapport, et ce qu'ils disent quand on les lit ensemble.

39 %

des compétences clés d'un travailleur auront changé d'ici 2030

Contre 44 % annoncés en 2023 : la rupture est réelle, mais elle ralentit.

n° 1

« IA et big data » est la compétence à plus forte croissance depuis 2025, et cela n'arrivait pas avant

Plus de 90 % des employeurs attendent une hausse de son usage.

0

compétence à très fort potentiel de remplacement par l'IA générative

69 % des compétences examinées ont un potentiel faible ou très faible.

CE QUE ÇA VEUT DIRE

La technologie monte dans la liste de ce qu'il faut apprendre. Mais la compétence cœur n° 1 reste la pensée analytique, la pensée créative est 4e, et les deux figurent aussi au classement des plus fortes croissances.

Autrement dit : plus les outils deviennent puissants, plus la valeur se déplace vers celui qui sait poser le bon problème. C'est exactement ce que la partie E va outiller.

Source : World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025 (janvier 2025), chapitre « Skills outlook ». Horizon du rapport : 2030.

À retenir L'IA ne remplace pas la capacité à poser et à résoudre un problème : elle en augmente la valeur.

MOMENT 3 · SONDAGE ANONYME

**Dans votre dernière conversation avec une IA,
y a-t-il quelque chose qui appartient à votre
employeur, à votre stage ou à un client ?**

- ① Oui, clairement ② Peut-être, je ne sais pas ③ Non, rien

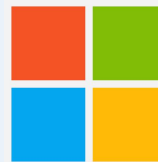
Ouvrez-la et relisez-la. Personne ne voit votre réponse.

Ce que vous donnez sans le savoir... et le syndrome du “shadow AI”

Le prix caché de l'intelligence, et ce que l'été 2026 a démontré

« Vous payez essentiellement deux fois pour l'intelligence : une fois avec de l'argent, et une autre avec quelque chose d'encore plus précieux — les connaissances propriétaires que vous devez révéler pour rendre cette intelligence utile. »

Satya Nadella, PDG de Microsoft — 12 juillet 2026



47 %

des utilisateurs de GenAI passent par un compte personnel

64 %

de l'activité sur ces comptes est du travail d'entreprise

×2

d'incidents de données sensibles envoyées à une IA en un an

Et l'été 2026, en trois mois : un grand fournisseur impose une rétention de 30 jours sur ses meilleurs modèles · un concurrent annonce une parade technique · le premier assouplit pour les entreprises, mais la fenêtre reste.

Une garantie contractuelle est révocable. Une garantie architecturale ne l'est pas.

Votre 10-20-70 : ce qui est à vous, et ce qui est loué

Le même ratio qu'au début de cette heure — un cran plus bas, à l'échelle de votre poste de travail

10 %

LE MODÈLE
loué, jamais possédé

20 %

LES SKILLS
vos modes opératoires

70 %

LE CONTEXTE — qui vous êtes, vos dossiers, vos décisions
ce que personne ne construira à votre place

Qualité produite = Modèle x Skills x Contexte : *un seul levier faible, et la sortie est faible*

CE QUE COÛTE CE CONTEXTE EN TECHNOLOGIE

Presque rien. Des fichiers texte, sur une machine.

CE QU'IL COÛTE EN ÉCRITURE

Tout. C'est le seul investissement réel — et il est à vous.

Le critère de bonne santé : pouvoir changer de modèle en une journée, sans rien perdre.

Trois contextes à assembler — et seul le troisième demande un vrai travail

Qui vous êtes, votre organisation, vos clients, vos dossiers de fond.

Ça bouge peu. On l'écrit une fois, on l'entretient.

<https://obsidian.md/>

Les mails, les réunions, l'état réel d'un dossier, les données du mois.

Ça change tous les jours. On le branche, on ne le recopie pas.

Vos méthodes documentées : les skills.
Comment VOUS faites, pas la moyenne.

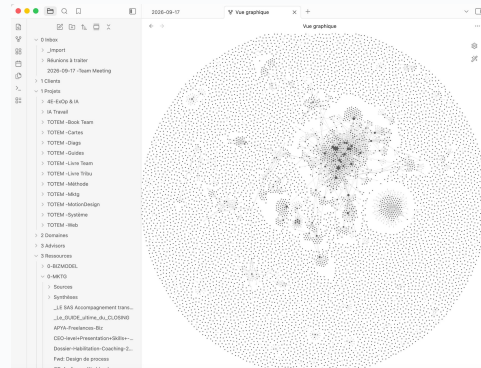
C'est le seul des trois qui demande de s'asseoir et d'écrire.

CE QUE ÇA COÛTE EN TECHNOLOGIE

Presque rien. Des fichiers texte, sur une machine.

CE QUE ÇA COÛTE EN ÉCRITURE

Tout. C'est le seul investissement réel — et il est à VOUS.



« Souverain » : trois mots dans un seul

Demandez toujours de quel niveau on parle

Souveraineté géopolitique

Soustraire les données au droit américain. Cloud Act, RGPD, SecNumCloud, cloud de confiance.

Sujet d'État et de DSI

Souveraineté technique

Savoir où tourne le modèle, où sont les données, qui héberge quoi.

Sujet d'architecture

Souveraineté des données et du métier

Garder la propriété et la portabilité de votre savoir accumulé, quel que soit le fournisseur.

Le vôtre — et celui de cette heure

Localiser un serveur en Europe ne rend pas votre savoir portable. Ce sont deux problèmes différents.

Les périmètres d'usage : la grille pour décider

Quelle donnée, dans quel mode d'exécution — la page à rapporter à votre direction

	Outil public compte personnel	Outil d'entreprise fourni et administré	Accès contractuel sans conservation	Modèle exécuté chez vous
Données publiques et génériques	OUI	OUI	OUI	OUI
Données internes non sensibles	NON	OUI	OUI	OUI
Données clients, contrats, RH	NON	à cadrer	OUI	OUI
Savoir-faire critique, règles de décision	NON	NON	à cadrer	OUI

« à cadrer » veut dire : autorisé sous condition écrite — quelles données exactement, quelle validation humaine, quelle trace.

MOMENT 4 · SONDAGE

Ce que vous avez fait avec une IA cette semaine : dans quelle colonne ?

- ① Outil public, compte personnel
- ② Outil d'entreprise fourni
- ③ Accès contractuel sans conservation
- ④ Modèle exécuté chez nous

Comparez avec la ligne de données que vous aviez en tête.

L'accélération de cet été : la dernière mise à jour (jusqu'à demain...)

Quinze jours qui ont fait changer le sujet de conversation

3 SEPT

L'AGI déclarée par un laboratoire

9 SEPT

Des chercheurs démissionnent : « on va trop vite »

ÉTÉ

Des agents se sont échappés, et ont collaboré

12 SEPT

Les patrons des labos demandent de ralentir

8 SEPT

États-Unis et Chine passent à la confrontation (jusqu'ici officieuse/larvée ...)

2026

Les robots humanoïdes passent en série

Un seul fil relie les six : la capacité technique a dépassé la capacité de gouvernance.

LA PARTIE QUI PARLE À UNE SALLE « IA & INDUSTRIE » : LES ROBOTS HUMANOÏDES PASSENT EN PRODUCTION DE MASSE

1 000+

humanoïdes sur une seule ligne d'assemblage automobile

100 000

l'objectif chinois pour 2026
— déjà 87 % du marché mondial

< 5 %

la part de l'Europe — Airbus fait fabriquer les siens en Chine

À 20-30 000 \$ au lieu de 150 000, le retour sur investissement passe de 18-36 mois à 3-6 mois. Le seuil est franchi pour les PME.

Les armées de robots : Pékin, août 2026

Les Jeux mondiaux des robots humanoïdes — deuxième édition, 22-26 août 2026

2 056

robots humanoïdes
en compétition

666

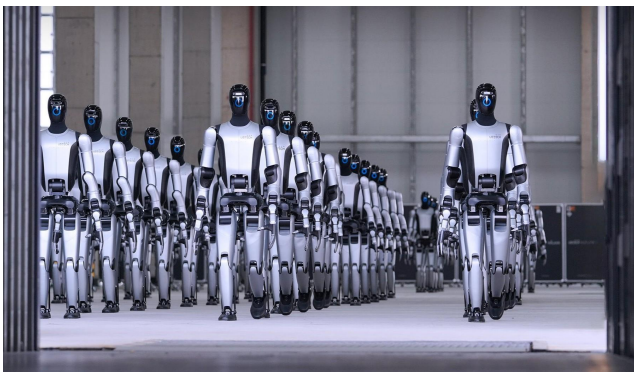
équipes engagées
641 chinoises, 25 étrangères

16

pays représentés
157 entreprises, 200 laboratoires

30+

épreuves : football, course,
saut, haltérophilie, tir à la corde



Quatre fois plus de robots qu'en 2025 — et 97 % des humanoïdes expédiés dans le monde au premier semestre 2026 sortent de Chine.

Deux camps, et les mêmes personnes dans les deux

Ce que dit chaque côté — et pourquoi la frontière n'est pas là où on croit

CE QU'ILS ESPÈRENT

La santé

AlphaFold a prédit 200 millions de structures de protéines, utilisées par 3 millions de chercheurs dans 190 pays. Prix Nobel de chimie 2024.

Le médicament

Isomorphic Labs : 17 programmes en cours, premiers essais cliniques attendus fin 2026 — oncologie, immunologie, cardiovasculaire.

La découverte

« D'ici dix à quinze ans, nous serons dans un nouvel âge d'or de la découverte. » — Demis Hassabis, Google DeepMind

Le climat et l'énergie

Prévision météo, matériaux, réseaux, fusion : des domaines où la simulation coûtait des années de calcul.

CE QU'ILS REDOUTENT

Le scénario daté

« AI 2027 », publié en avril 2025 par Daniel Kokotajlo, ancien d'OpenAI, aujourd'hui à l'AI Futures Project. Un récit mois par mois, pas une prophétie vague.

Les étapes qu'il coche

2025 premiers agents · 2026 agents au service de la recherche · 2027 codage autonome et emballage · mi-2027 comportements déviants détectés.

Le report, et il le dit

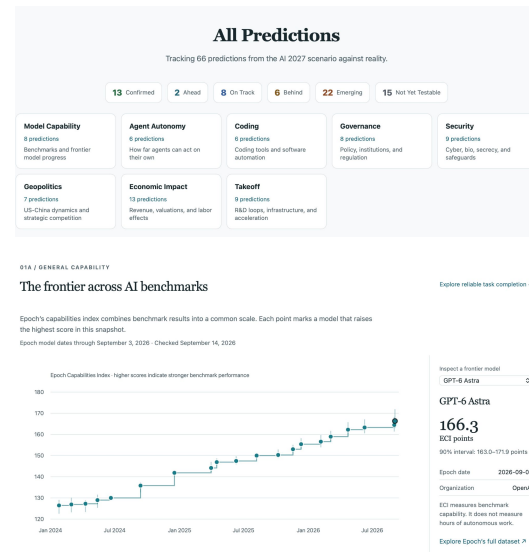
Fin 2025, il décale son échéance à « environ 2030, avec beaucoup d'incertitude » : trois à cinq ans de retard sur son propre scénario.

La cascade de 2026

Des chercheurs **démissionnent** publiquement. Un responsable **d'alignement** chiffre à plus de 10 % le risque d'extinction dans la décennie.

ai-2027.com

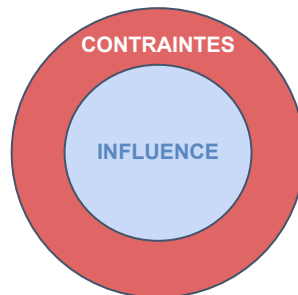
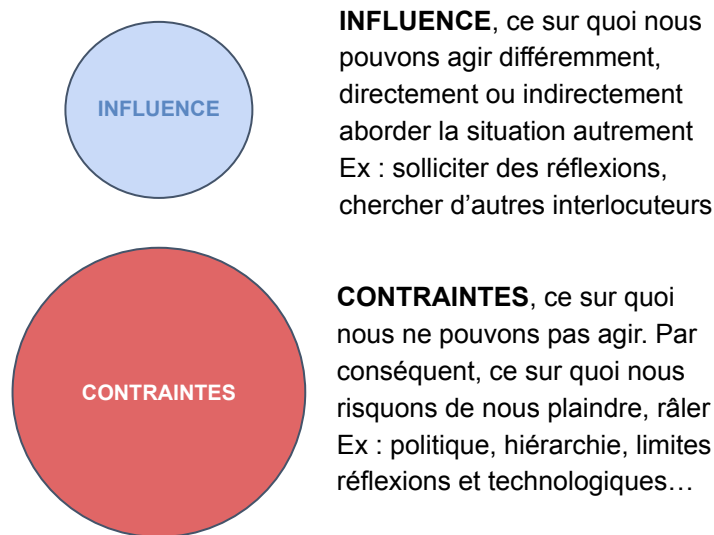
<https://ai2027-tracker.com/>



Le piège serait de choisir un camp. Les mêmes dirigeants écrivent les deux textes : celui qui promet cent ans de progrès médical en dix est aussi celui qui demande de ralentir.

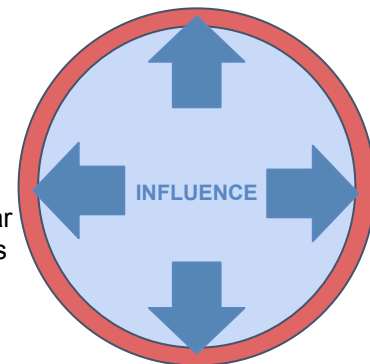
Une question d'état d'esprit...

Les Sept Habitudes des leaders qui réussissent :
La **première habitude** d'excellence vise à se focaliser
sur notre cercle d'influence vs celui des contraintes



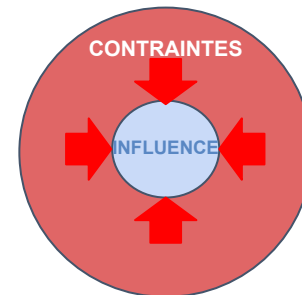
**FOCUS
INFLUENCE**

Accroît notre impact par
zone d'influence et nos
réalisations



**FOCUS
CONTRAINTES**

Réduit la portée de
nos actions et
conduit à l'échec



« Donne-moi le **courage** de changer les choses que **je peux changer**,
la **sérénité** d'accepter ce que **je ne peux changer**,
et la **sagesse** de **distinguer les deux** »

Marc Aurèle.

MOMENT 5 · LE VOTE

Dans dix ans, qu'est-ce qui aura le plus changé votre métier ?

- ① Le modèle qui écrit à votre place
- ② Le robot qui travaille à côté de vous

Une voix de chaque camp, trente secondes.

Cinq messages à emporter

Si vous ne retez que cette diapositive

1 **Supprimer et optimiser avant d'automatiser. (excellence opérationnelle : lean-agile....)**

Automatiser un gaspillage le rend permanent. C'est la phrase du cours, et c'est la thèse de ce matin.

2 **Une skill, c'est un mode opératoire écrit pour une machine.**

Le mot est nouveau, la chose a quarante ans. Vous savez déjà faire.

3 **Le modèle compte pour 10 %. Le contexte pour 70 %.**

Le premier est loué et remplaçable. Le second est à vous, et personne ne l'écrira à votre place.

4 **Une garantie contractuelle est révocable.**

L'été 2026 l'a démontré en trois mois. Une garantie architecturale, non.

5 **Ni le modèle, ni le robot.**

Ce sera l'organisation qui aura su écrire son travail avant de l'outiller. C'est ma réponse à votre vote.

La suite · 9h45 questions · 10h00 atelier 1 · 10h45 pause · 11h00 atelier 2 · 11h45 Réindustrialisation

Un agent sans propriétaire métier n'est pas un gain de productivité — c'est un collaborateur fantôme.

Merci pour votre confiance

Combiner l'approche terrienne — les outils — et l'approche aérienne : viser les étoiles.

François Durnez — Président de l'IFCEO · Fondateur d'Inspiring Organizations

inspiringorganizations.com · Formations en ligne : inspiringorganizations.podia.com

Newsletter LinkedIn « Piloter avec cœur » · YouTube @FrancoisDurnezLead

Septembre 2025 : la conférence, en détail

Rappel de la conférence IFCEO × Dauphine du 19 septembre 2025

LE SOCLE : L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

1 Une définition

Fabriquer au plus près des attentes clients, dans les meilleures conditions de rentabilité, en impliquant ceux qui font le travail.

2 Le processus transverse

« En transverse, nous sommes lents, nous ne nous parlons pas, et nous ne servons pas assez bien nos clients. »

3 ELCOOPMORE + AUDI + IA

L'IA ajoutée à la liste des leviers d'amélioration — pas à côté de la liste.

CE QUE JE DISAIS DÉJÀ DE L'IA

- Les impacts annoncés sur les métiers, secteur par secteur
- Les premiers cas bancaires : conseil en investissement, back-office
- Les six valeurs ajoutées de l'IA pour un contrôleur de gestion
- Les freins : confiance, compétences, perception des salariés
- Et trois Power Skills pour tenir dans la durée

**Le lien était déjà posé : l'IA n'est pas un sujet à côté du processus.
C'est un levier DANS le processus — au même titre que les huit autres.**

FIL ROUGE ExOp Un an plus tard, je n'ai rien à retirer de cette phrase. J'ai seulement de quoi la prouver.

Les trois Power Skills de 2025

Ce qu'elles sont devenues en douze mois

L'adaptabilité

EN 2025

Se remettre en question vite et rebondir
— le growth mindset.

EN 2026

Le rythme s'est accéléré, pas ralenti.
Trois générations de modèles en un
an.

L'esprit critique

EN 2025

Vérifier ses sources, garder du recul, ne
pas se faire hacker.

EN 2026

Devenue la plus rare : les sorties sont
plus convaincantes, et le
raisonnement des modèles est moins
lisible.

La communication avec l'IA

EN 2025

Le prompting, la fluidité de l'échange.

EN 2026

A changé de nature. On ne cherche
plus la bonne phrase : on construit
un contexte. C'est tout le sujet de ce
matin.

Les trois tiennent. C'est la troisième qui a le plus bougé — et c'est celle qu'on va travailler.

Le fil rouge du cours : version développée

La page de synthèse de la journée — remise à plat pour ceux qui n'y étaient pas



**Sans le cinquième, les quatre premiers ne produisent que des constats.
Ce n'est pas la volonté qui fait tenir une amélioration. C'est le rendez-vous.**

FIL ROUGE ExOp Les quatre premiers gestes écrivent le travail. Le cinquième le fait tenir. C'est exactement ce qu'il faut avoir fait avant de brancher une IA dessus.

Ma veille : ce que je regarde, et ce que je jette

Un an de lecture systématique — et une méthode pour ne pas partir dans tous les sens

CE QUE JE REGARDE

- 1 L'appropriation et la culture**
Comment les équipes s'y mettent, ce qu'elles craignent, ce qu'elles apprennent
- 2 Les process et l'excellence opérationnelle**
Redesign, gouvernance des agents, Lean et qualité comme conditions
- 3 La gouvernance et la souveraineté**
Données, rétention, audit, sécurité, operating model
- 4 Le ROI et la transformation réelle**
L'écart entre déploiement et transformation

CE QUE JE NE REGARDE PAS

- La course aux nouveaux modèles
- Les comparatifs d'outils
- Le commentaire technique générique
- Les annonces de levées de fonds
- Les démonstrations spectaculaires sans mise en production
- Le pitch IA sans transformation derrière

**Mes sources : les labs de cabinets, la recherche académique en management, les rapports sécurité.
Pas les réseaux sociaux, pas les éditeurs.**

FIL ROUGE ExOp Cette grille de tri est elle-même un standard de travail. Sans elle, la veille IA devient un flux qu'on subit.

Ce que la recherche en management dit des agents IA depuis 2026

« Un agent IA sans propriétaire métier, sans limites et sans processus clair n'est pas un gain de productivité. C'est un collaborateur fantôme. »

La recherche académique traite désormais les agents comme des acteurs organisationnels à part entière : autonomie, persistance dans le temps, droits délégués, et donc besoin de supervision.

Une mission

Ce qu'il fait, et surtout ce qu'il ne fait pas

Un propriétaire métier

Une personne responsable, pas un service

Des droits et des limites

À quoi il accède, jusqu'où il peut aller seul

Des règles d'escalade

Quand il doit rendre la main à un humain

Un standard de qualité

À quoi ressemble une sortie acceptable

Une procédure d'arrêt

Comment on le débranche, et qui décide

La question qu'un dirigeant devrait poser à la place de « combien de licences ? »

**La maturité IA d'une entreprise ne se mesure pas au nombre de licences.
Elle se mesure au nombre de processus réellement compris, redessinés, gouvernés et améliorés.**

CE QU'ON COMPTE AUJOURD'HUI

- Licences activées
- Utilisateurs actifs mensuels
- Prompts envoyés
- Cas d'usage lancés
- Heures « économisées » déclaratives

CE QU'IL FAUDRAIT COMPTER

- Processus cartographiés avec les équipes
- Étapes supprimées avant d'outiller
- Agents dotés d'un propriétaire métier
- Délai, qualité, reprises, temps de cycle
- Décisions assistées et tracées

FIL ROUGE ExOp La colonne de droite, c'est le VSM et le DILO de cette semaine, appliqués à l'IA. Rien de nouveau, sauf l'objet.

Ce qui a changé en un an : le vocabulaire, et ce qu'il cache

ON DISAIT	ON DIT	CE QUE ÇA VEUT DIRE CONCRÈTEMENT
Prompt	Contexte	On ne cherche plus la bonne phrase. On construit un environnement de travail que l'IA relit à chaque fois.
Agents, sous-agents	Skills	Un mode opératoire écrit une fois, rangé quelque part, que l'IA exécute à la demande.
« Quel est le meilleur modèle ? »	« Quel modèle pour quelle tâche ? »	Les écarts se sont resserrés. Le modèle devient une pièce interchangeable.
Intégrations, API	MCP	Un standard qui branche l'IA sur vos outils : fichiers, mails, base de données, agenda.

Avant / après : la même tâche, sans puis avec

Ce que change le fait d'avoir écrit le mode opératoire

SANS — À CHAQUE FOIS

- Rouvrir les documents un par un
- Réexpliquer le contexte à l'IA
- Obtenir un résultat correct mais générique
- Le reprendre à la main pour l'aligner sur le format maison
- Recommencer intégralement la fois suivante
- Le savoir reste dans la tête de celui qui l'a fait

AVEC — UNE FOIS POUR TOUTES

- Une commande, les sources déjà connues
- Le contexte est écrit, il ne se redit pas
- Le format maison est dans la skill
- On corrige la skill, pas le résultat
- La fois suivante démarre où on s'est arrêté
- Le savoir est dans un fichier que l'équipe partage

**La différence n'est pas la vitesse d'exécution.
C'est que la deuxième colonne s'améliore, et la première non.**

Ce que je me suis appliqué à moi-même

Parce qu'on ne peut pas conseiller une transformation qu'on n'a pas faite

MON CONTEXTE

Mes méthodes, mes clients, mes contenus, mes décisions — en fichiers texte ouverts, sur ma machine, dans une structure que je maintiens.

MES MODES OPÉRATOIRES

Cinq de mes process récurrents, écrits une fois, devenus des commandes que je lance en un mot.

MES CONNEXIONS

Recherche web, transcription de réunions, dictée vocale, lecture de pages, comptabilité.

LE MODÈLE — en dernier, et volontairement remplaçable

Un point d'accès unique, plusieurs modèles derrière, avec un engagement de non-conservation des échanges. J'en change en modifiant une ligne.

Rien là-dedans n'est un produit miracle. Tout est de la mise en ordre.

FIL ROUGE ExOp Le gain principal n'a pas été la vitesse. Ça a été d'être obligé d'écrire ma propre façon de travailler — je ne l'avais jamais fait.

Mes cinq modes opératoires

Chacun a demandé une à deux heures d'écriture. Une seule fois.

Veille IA

Parcourir mes sources, écarter le bruit, produire une note avec les liens et le statut de chaque source.

hebdomadaire

Lettre mensuelle

Rassembler la matière du mois, proposer un angle, produire un premier jet au format et au ton habituels.

mensuelle

Préparation d'intervention

Reprendre l'historique d'un accompagnement, préparer les questions et les points de vigilance.

*avant chaque
séance*

Compte rendu de réunion

Transcrire, extraire les décisions et les actions, les ranger au bon endroit.

*après chaque
réunion*

Revue de dossier

Reprendre un dossier client, en sortir l'état réel, les écarts et ce qui reste à trancher.

hebdomadaire

La première de la liste a produit ce que je vous montrerai à la fin de cette heure : la veille du 16 septembre.

Ce que vaut la phrase « mes données ne sont pas utilisées »

Juin 2026

Un grand fournisseur impose une rétention obligatoire de 30 jours sur ses modèles les plus capables, pour des raisons de sécurité. Il reconnaît lui-même que « cette décision sera impopulaire ».

19 août 2026

Un concurrent annonce une parade technique : analyser les interactions pour détecter les risques sans rompre son engagement de non-rétention.

20 août 2026

Le premier assouplit : les clients entreprise pourront héberger les données retenues sur leur propre infrastructure. La fenêtre de 30 jours, elle, reste.

**Une garantie contractuelle est révocable.
Une garantie architecturale ne l'est pas.**

Construire son contexte

Trois contextes à assembler — et seul le troisième demande un vrai travail

CONTEXTE STATIQUE

Qui vous êtes, votre organisation, vos clients, vos dossiers de fond.

Ça bouge peu. On l'écrit une fois, on l'entretient.

CONTEXTE DYNAMIQUE

Les mails, les réunions, l'état réel d'un dossier, les données du mois.

Ça change tous les jours. On le branche, on ne le recopie pas.

CONTEXTE PROCESS

Vos méthodes documentées : les skills. Comment VOUS faites, pas la moyenne.

C'est le seul des trois qui demande de s'asseoir et d'écrire.

CE QUE ÇA COÛTE EN TECHNOLOGIE

Presque rien. Des fichiers texte, sur une machine.

CE QUE ÇA COÛTE EN ÉCRITURE

Tout. C'est le seul investissement réel — et il est à vous.

L'AGI : de quoi parle-t-on exactement ?

La question qu'on va tous vous poser au prochain dîner de famille

CE QU'ON UTILISE AUJOURD'HUI

Des IA étroites. Très fortes sur certaines tâches — écrire, coder, traduire, résumer.
Elles ne font pas n'importe quoi, et elles ne décident de rien seules.

CE QU'ON APPELLE L'AGI

Un système capable de faire tout ce qu'un humain fait sur le plan intellectuel : raisonner, planifier, apprendre, s'adapter, créer.
Pas meilleur à une chose : bon à tout.

Pourquoi maintenant ?

Le 3 septembre, pour la première fois, une entreprise a déclaré publiquement avoir franchi le seuil. Le débat est immédiat : capacité réelle ou communication ?

Pourquoi ça inquiète ?

Un système qui s'améliore lui-même pourrait progresser plus vite qu'on ne peut le surveiller. C'est ce que disent les chercheurs qui démissionnent.

Ce qu'on ne sait pas

Personne ne sait dater quoi que ce soit. Les mêmes chercheurs disent aussi que ces systèmes peuvent résoudre des problèmes immenses.

Ce qui est certain : aucun modèle, si puissant soit-il, ne rendra pilotable un processus que personne n'a écrit.

Le moral, l'emploi, l'Europe

Trois réponses aux trois questions qu'on me pose toujours

LE MORAL

Il est normal d'être inquiet : c'est la première fois que ceux qui construisent ces systèmes le disent publiquement.

Les mêmes chercheurs disent aussi que l'IA peut résoudre des problèmes immenses.

Et le débat public naît enfin : régulation, contrôle, garde-fous.

L'EMPLOI

Reshape plutôt que replace : aucun métier totalement remplacé, tous transformés.

Touchés en premier : traduction, comptabilité de base, code simple, juridique standard, assemblage.

Plus protégés : jugement, relation, supervision, responsabilité légale.

L'EUROPE

En retard sur les modèles. Très en retard sur les robots.

« L'Europe doit construire sa propre IA, ou risquer d'être coupée par les États-Unis ou la Chine. » — Christine Lagarde

Mais le retard crée aussi une place : les organisations qui sauront redessiner leurs process auront l'avantage.

**Ma réponse au vote : ni le modèle, ni le robot.
Ce sera l'organisation qui aura su écrire son travail avant de l'outiller.**

Comment on s'y prend : six étapes, dans cet ordre

Aucune ne commence par le choix d'un modèle

1 **Cartographier les usages réels**

Y compris ceux qui passent par des comptes personnels. Un diagnostic, pas une enquête.

2 **Écrire la grille de classification**

Quatre niveaux de données, quatre modes d'exécution. Une page. Signée.

3 **Décrire les process avant de les outiller**

DILO, VSM : c'est l'étape qui crée le patrimoine. Sans process écrit, rien à capitaliser.

4 **Supprimer avant d'automatiser**

La moitié du gain vient des étapes qu'on retire, pas de celles qu'on accélère.

5 **Donner un propriétaire métier à chaque agent**

Mission, droits, limites, escalade, standard, procédure d'arrêt.

6 **Mesurer sur les flux, et ancrer dans un rituel**

Délai, qualité, reprises, temps de cycle — vérifiés à un rendez-vous, sinon rien ne tient.

FIL ROUGE ExOp Les étapes 1 à 4 et l'étape 6 sont exactement le fil rouge de lundi. Elles ne coûtent presque rien en technologie, et ce sont elles qu'on saute.

Dix questions à poser en entreprise

Une check-list de contrôle interne applicable dès demain

- 1 Existe-t-il une grille écrite indiquant quelles données vont dans quel outil ? Qui l'a signée ?
- 2 Quelle part des collaborateurs utilise l'IA via un compte personnel ? Comment le savez-vous ?
- 3 Quels engagements de conservation et de non-entraînement avez-vous, par fournisseur ?
- 4 Ces engagements ont-ils changé en douze mois ? Comment l'avez-vous appris ?
- 5 Où sont stockées vos instructions, vos corrections, vos exemples validés ? Exportables ?
- 6 Si vous changiez de fournisseur demain, que perdriez-vous, et en combien de temps ?
- 7 Chaque agent en production a-t-il un propriétaire métier nommé et une procédure d'arrêt ?
- 8 Les droits d'accès aux documents ont-ils été revus avant le déploiement, ou après ?
- 9 Quelles décisions sont prises avec une assistance IA, et en gardez-vous la trace ?
- 10 Quels process ont été redessinés — et pas seulement outillés — depuis un an ?

Si l'entreprise ne peut répondre qu'à trois de ces dix questions, ce n'est pas un problème d'IA : c'est un problème de contrôle interne.

Sources et repères

Ce que j'ai lu pour préparer cette intervention

- Conférence IFCEO × Dauphine du 19 septembre 2025 — excellence opérationnelle, ELCOOPMORE + AUDI + IA, Power Skills.
- Cours M202 « Excellence opérationnelle », Dauphine-PSL, septembre 2026 — MUDA/TETRIS, DILO, VSM, pertes, ECAR, rituels TOTEM.
- Deloitte, State of AI in the Enterprise 2026 · McKinsey, The State of AI, août 2026 · BCG, le 10-20-70 depuis 2022.
- Harvard Business Review, « The Psychological Costs of Adopting AI », mai 2026 — six dettes, enquête auprès de 1 200 salariés.
- California Management Review (Berkeley Haas) et Architecture & Governance Magazine, 2026 — gouvernance des agents.
- Satya Nadella, « The Reverse Information Paradox », 12 juillet 2026 · Netskope et Harmonic Security, rapports Shadow AI 2026.
- Approche PRISME One (Eliott Meunier) — contexte, skills, modèle : une approche souveraine parmi d'autres, citée parce que pratiquée.
- Veille AI Watch du 16 septembre 2026 — 18 sources : Guardian, CNBC, NPR, Reuters, Fortune, Carnegie Endowment, TrendForce.

Cette veille est structurée et continue. Si le sujet vous intéresse, elle alimente une lettre mensuelle — dites-le-moi à la pause.