Du pilote à l'entreprise

Pourquoi l'IA réussit service par service, échoue à l'échelle de l'entreprise, et comment changer cela



U-CIE · Octobre 2026

Un pilote, six mois plus tard

MARS

~~20 min~~

5 min

pour traiter une réclamation client avec l'assistant d'IA du pilote

OCTOBRE

« Le projet marche-t-il, oui ou non ? »

Personne au comité de direction ne sait répondre.

Mars, juin, septembre, octobre : le film d'un pilote

Mars

Un assistant d'IA au service client. Vingt minutes deviennent cinq. La directrice veut aller plus loin.

Juin

Le comité valide l'extension à trois autres entités. Licences, formations, enthousiasme général.

Septembre

« Client actif » change de sens selon la filiale. Des droits trop larges. Une clause périmée citée. Une connexion muette pendant dix jours.

Octobre

« Ça marche, oui ou non ? » Les premiers utilisateurs sont ravis. Les nouvelles entités, beaucoup moins.

Le modèle d'IA n'a pas changé entre mars et octobre. L'environnement, si.

L'idée centrale

L'IA ne bute presque jamais sur son intelligence.
Elle bute sur les coutures de l'entreprise.

Des données qui ne veulent pas dire la même chose d'un service à l'autre. Des droits d'accès mal définis. Des décisions que personne ne porte.



Un pilote, c'est un dîner pour six, pas 300 couverts

Dans le pilote

- Un cas choisi parce qu'il est simple
- Des documents triés à la main
- Un expert à portée de voix
- Des erreurs sans grande conséquence

À l'échelle de l'entreprise

- Des cas variés, parfois très atypiques
- Des données vivantes à maintenir
- Des utilisateurs qui ne savent pas qui appeler
- Des erreurs qui touchent un client, un paiement, un salarié

Un pilote prouve une utilité. Il ne prouve pas que l'entreprise sait faire tourner l'usage sans ses protections.

La course se perd au passage du témoin

Exemple : le flux réel d'une réclamation client, du message reçu au dossier clos

Message reçu — **Client identifié** — **Contrat retrouvé** — **Urgence évaluée** — **Solution proposée** — **Dossier clos**

Chaque point doré est une liaison. Pour que l'étape suivante fonctionne, quelque chose doit y passer correctement :

- **une donnée**
- **un droit**
- **une décision**
- **une responsabilité**

Brancher techniquement une IA ne règle aucune de ces liaisons.

Six liaisons à vérifier sur chaque flux

Données

Qu'appelle-t-on un « client actif », et quel logiciel fait foi ?

Applications

Si cette connexion tombe, qui s'en aperçoit, et en combien de temps ?

Identité et droits

L'IA peut-elle voir ou faire ce que l'utilisateur n'a pas le droit de faire ?

Décision

Qui tranche, et selon quelle règle, quand le cas sort de l'ordinaire ?

Responsabilité

Qui a le droit d'appuyer sur le bouton d'arrêt ?

Mesure

Quel était le chiffre de départ, et que regarde-t-on chaque mois ?

Septembre, relu avec les six liaisons

« Client actif » ne veut pas dire la même chose dans la filiale et au siège	**Données**
Un conseiller voit des informations auxquelles il n'avait jamais eu accès	**Identité et droits**
Une connexion cassée pendant dix jours, sans que personne ne s'en aperçoive	**Applications et responsabilité**
En octobre, impossible de dire si le projet marche	**Mesure**

Chaque incident de septembre est une liaison qui n'avait pas été traitée. Aucun n'est une panne de l'IA.

L'IA accélère tout, y compris les erreurs

Cinq cascades : le résultat d'une étape devient l'action de la suivante, et l'erreur grossit en chemin

1

Données

Une référence client fausse, reformulée avec aplomb, rattachée au mauvais compte.

2

Décision

Un tri erroné devient une mauvaise affectation, puis un client mécontent.

3

Droits

Un courriel piégé donne des ordres à un assistant aux accès trop larges.

4

Confiance

Une réponse fausse mais crédible passe de note en compte rendu, puis en décision.

5

Responsabilité

Chacun voit un morceau du système. Personne ne peut l'arrêter.

La bonne question

~~Pas : « Peut-on faire confiance à l'IA ? »~~

Mais : dans ce flux, à quels résultats de l'IA accordons-nous quelle confiance, pour déclencher quelle action, sous quel contrôle et avec quel recours ?

Quatre niveaux d'autonomie, réglés geste par geste

Autonomie croissante, preuves exigées croissantes

1

Suggérer

Elle éclaire une décision

2

Préparer

Elle prépare un acte, un humain le valide

3

Exécuter

Elle exécute seule un scénario écrit d'avance

4

Orchestrer

Elle choisit seule l'enchaînement de plusieurs actions autorisées

Un même assistant peut suggérer pour un geste et exécuter pour un autre. On règle chaque geste, pas l'outil.

Avant d'accorder de l'autonomie, trois verbes



Comprendre

Savoir ce que l'IA peut faire, et avec quels accès



Surveiller

Savoir où observer ses actions, et qui reçoit les alertes



Contenir

Pouvoir la limiter, la mettre en pause, l'arrêter

« Si l'organisation ne peut pas comprendre, surveiller ou contenir les actions d'un agent, celui-ci n'est pas prêt à être déployé. »

Test proposé par le NCSC, l'agence britannique de cybersécurité

Sept chantiers, aucun ne remplace les autres

1

Dessiner le flux avant de choisir l'outil

2

Traiter la donnée comme un produit partagé

3

Séparer comprendre et agir

4

Nommer qui décide de quoi

5

Évaluer le système, pas seulement le modèle

6

Former au flux, pas au prompt

7

Gérer un portefeuille, pas des prototypes

Le chantier le plus faible fixe le niveau d'autonomie possible.

Le droit européen juge l'usage, pas l'outil



Attention à l'effet d'optique du report. Il ne concerne que les systèmes à haut risque. Le RGPD, la maîtrise de l'IA, la transparence et vos obligations de sécurité continuent de s'appliquer.

État du droit au 25 octobre 2026, après le règlement (UE) 2026/1744. Ce support n'est pas un avis juridique.

Cinq secteurs, le même mécanisme

Hélianthe Exploitation

Énergies renouvelables

Données

Un bon résumé ne dit pas quelle définition fait foi.

Signal Urbain

Marketing terrain

Données

L'IA met en forme. Elle ne change pas une estimation en preuve.

Club Partenaires Europe

Hospitalité sportive

Droits

Préparer une offre n'est pas avoir le droit de l'engager.

NordVale Finance

Crédit

Décision

Résumer un dossier n'est pas juger un dossier.

Mécaforge Europe

Industrie

Décision

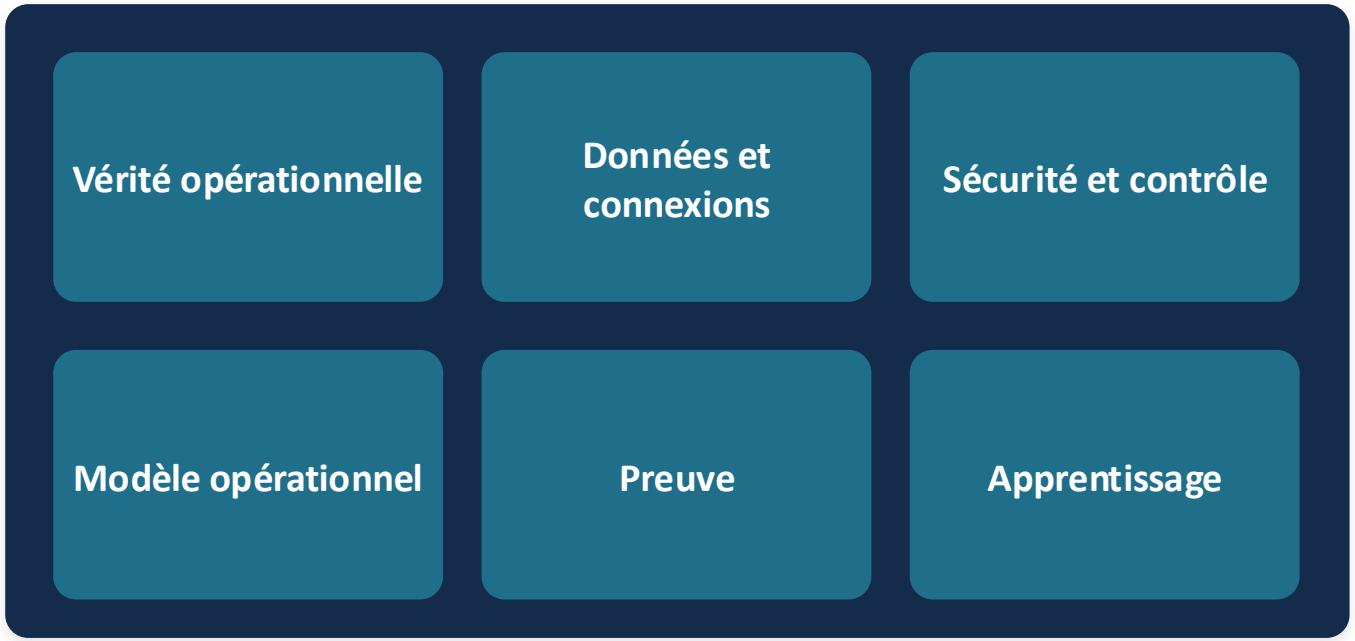
Une recommandation ne doit pas devenir un ordre par glissement.

Dans les cinq cas, l'IA fonctionne. C'est une liaison qui casse.

Ce que vous financez vraiment

Ce qu'on voit : plateforme, licences, connecteurs

Ce que la démonstration ne montre pas



Quelle part du budget finance l'outil, et quelle part finance les liaisons qui le rendront fiable ?

Un budget qui ne finance que l'outil finance en réalité un pilote de plus.

Cinq signaux qu'un projet n'est pas prêt

- Personne ne peut dire qui a le droit d'arrêter le système
- L'assistant utilise un compte aux droits plus larges que ceux de ses utilisateurs
- Le succès se mesure à la seule satisfaction des premiers utilisateurs
- Les exceptions sont « gérées par l'équipe projet », sans être décrites
- On ne sait pas reconstituer ce que l'IA a lu et déclenché la semaine dernière

Un signal allumé ?

Ce n'est pas un refus. C'est un chantier à financer avant de passer à l'échelle.

Le livre blanc propose aussi dix questions à cocher en séance.

Deux heures pour cartographier trois flux

1 — 15 min

Cadrage

Choisir trois flux aux conséquences différentes

2 — 30 min

Récit du flux réel

Celui qui fait le travail raconte un cas récent

3 — 30 min

Repérage des liaisons

Remplir la carte, noter « inconnu » sans gêne

4 — 20 min

Simulation de cascade

Si l'IA se trompe ici, jusqu'où va l'erreur ?

5 — 15 min

Niveaux d'autonomie

Fixer le niveau raisonnable, geste par geste

6 — 10 min

Décisions

Trois chantiers, trois responsables, une date



Proportion du temps sur les 120 minutes. Autour de la table : direction générale, DAF, DSI, propriétaires métier, et une personne qui fait le travail au quotidien.

Quels flux voulons-nous rendre plus capables grâce à l'IA, et quelles liaisons devons-nous renforcer pour que cette capacité reste digne de confiance à l'échelle ?



U-CIE

Penser, construire et piloter votre IA, de A à Z



Penser

Cartographier avec vos équipes les flux qui comptent et les liaisons à consolider



Construire

Concevoir vos usages d'IA et fixer, pour chacun, ce qu'elle a le droit de faire seule



Piloter

Mesurer la valeur, surveiller les risques, faire évoluer l'autonomie

L'IA doit transformer votre entreprise sans jamais vous échapper.

u-cie.com