



BEST OF · GREENFIELD
SEMESTRE 1 — 2026

GABRIEL GREENFIELD · THE TRANSFORMATION POWERHOUSE

Best of Greenfield

S1 2026 —

40 articles, 6 thématiques — janvier à juin 2026. Une sélection de nos meilleures réflexions sur la transformation à l'ère de l'intelligence artificielle.

Transformation · Intelligence artificielle · Certified responsible agentic · Architecture d'entreprise et de transformation · Sécurité, conformité et souveraineté · Leadership & management

LIEUX

France · Hong Kong

AU SOMMAIRE

Transformation · IA · Souveraineté

MÉTHODE

Cadre Meridian

Table des matières

01 TRANSFORMATION

5 ARTICLES

Piloter le changement à l'ère de l'IA

- 01 La transformation des organisations à l'ère de l'intelligence : ce que disent les grandes références
- 02 Le Chief Transformation Officer, architecte de la cohérence
- 03 4 tensions qui impactent le Chief Transformation Officer, et comment les transformer en leviers
- 04 Architecturer la transformation
- 05 Quatre business models pour l'ère de l'IA

02 INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

7 ARTICLES

Comprendre et déployer l'IA en entreprise

- 06 "Où en sommes-nous vraiment sur l'IA ?"
- 07 Le Bureau de la Transformation IA : méthode et vision
- 08 La chaîne de montage AI ou comment changer la physique du coût
- 09 La construction IA modulaire : des applications qui grandissent avec vous
- 10 Transformer le ROI en valeur collective : et si le problème n'était pas l'IA ?
- 11 Le Chief Transformation Officer, architecte de la destruction créatrice
- 12 L'IA ne va pas tuer le conseil. Elle va le faire renaître.

03 CERTIFIED RESPONSIBLE AGENTIC

9 ARTICLES

Gouverner l'IA agentique avec responsabilité

- 13 La transformation agentique : gouverner d'abord, transformer responsablement
- 14 Pourquoi Singapour devient une référence mondiale de la gouvernance agentique
- 15 Le vrai coût des agents AI
- 16 Gouvernance des agents IA / gouvernance de l'IA agentique : vous faites la différence
- 17 De la Data Gouvernance à l'IA Gouvernance : une adaptation nécessaire
- 18 IA & numérique responsable : un paradoxe à regarder en face
- 19 Un framework pour l'exécution agentique
- 20 Eccentex, un orchestrateur agentique métier gouverné pour les entreprises régulées
- 21 Hyperagents : l'IA qui apprend à apprendre à s'améliorer

04 ARCHITECTURE D'ENTREPRISE ET DE TRANSFORMATION

7 ARTICLES

Modéliser, piloter et architecturer la transformation à l'ère de l'IA

- 22 Les principes fondateurs de Meridian : transformer la complexité en système opératoire
- 23 Piloter la transformation : une proposition de metamodelle
- 24 Les trois horizons de valeur en entreprise : composer avec l'IA là où vous en êtes
- 25 Portefeuille applicatif : de l'inventaire subi à la stratégie pilotée par l'IA
- 26 Playbook Meridian Chapitre 6 — Objectiver la valeur
- 27 Comment l'IA révolutionne l'Architecture d'Entreprise en 2026
- 28 7 attributs indispensables pour gouverner l'IA agentique vers l'éthique et le responsable

05 SÉCURITÉ, CONFORMITÉ ET SOUVERAINETÉ

6 ARTICLES

Transformer dans un cadre de confiance

- 29 IA agentique : le risque de la conformité oubliée
- 30 Engage with the machine !
- 31 "On nous a dit que c'était impossible. On l'a fait en moins d'un mois."
- 32 Souveraineté et transformation : à chacun sa stratégie
- 33 La souveraineté, garde-fou de la transformation IA
- 34 La souveraineté, il y a ceux qui en parlent. Et il y a ceux qui en font.

06 LEADERSHIP & MANAGEMENT

6 ARTICLES

Le manager à l'ère de l'intelligence artificielle

- 35 Le changement est une compétence permanente
- 36 L'IA ne manque pas d'outils. Elle manque de managers.
- 37 Leadership à l'ère de l'IA : ce qui change, ce qui reste
- 38 L'IA ne se décrète pas, elle se cultive
- 39 Ce que votre façon de prompter dit de vous — le recrutement à l'ère de l'IA
- 40 Astrakhan devient Gabriel Greenfield — The Transformation Powerhouse

01

THÉMATIQUE 1 · 5 ARTICLES

TRANSFORMATION

Piloter le changement à l'ère de l'IA

- › La transformation des organisations à l'ère de l'intelligence : ce que disent les grandes références
- › Le Chief Transformation Officer, architecte de la cohérence
- › 4 tensions qui impactent le Chief Transformation Officer, et comment les transformer en leviers
- › Architecturer la transformation
- › Quatre business models pour l'ère de l'IA

La transformation des organisations à l'ère de l'intelligence : ce que disent les grandes références



La transformation n'est plus un projet, c'est un état permanent

Les grandes firmes de conseil sont unanimes : la transformation organisationnelle n'est plus un chantier exceptionnel qu'on ouvre et qu'on ferme. C'est une condition permanente de l'entreprise moderne. PwC le formule clairement : quand les personnes, les processus et l'infrastructure sont alignés, la croissance, le ROI et l'agilité suivent naturellement. Mais quand ce triptyque est désynchronisé, le coût d'une transformation ratée se mesure en parts de marché perdues, en érosion des marges et en défiance interne. BCG chiffre l'enjeu inversement : la présence d'un leader dédié à la transformation améliore le taux de succès de 80 %. Ce n'est pas un détail de gouvernance.

Le Chief Transformation Officer : un rôle né de la complexité

Face à cette réalité, le Chief Transformation Officer (CTrO) s'est progressivement affirmé comme une fonction à part entière, dotée d'un mandat transversal et d'une légitimité propre.

Bain & Company, après avoir étudié plus de 700 transformations et interrogé plus de 250 CTrOs, en propose la cartographie la plus opérationnelle.

Le CTrO n'est pas un chef de projet élargi. Il joue cinq rôles distincts selon les phases de la transformation :

- **architecte stratégique** : il dessine la direction,
- **intégrateur** : il connecte ce qui est siloisé,
- **opérateur** : il pilote l'exécution,
- **coach** : il développe les comportements de leadership,
- **contrôleur** : il mesure et réoriente.

Chaque rôle domine à un moment différent du cycle, et les CTrOs les plus efficaces les combinent comme les lames d'un couteau suisse. Notre approche MERIDIAN s'adresse à tous ces rôles simultanément.

L'étude Deloitte 2025, la plus exhaustive sur le sujet, vient préciser le profil type de ce leader : 90 % des CTrOs en poste ont conduit au moins trois programmes de transformation dans leur carrière. L'expérience est non négociable. Pourtant, il n'est pas toujours facile de trouver un tel mouton à 5 pattes. C'est là encore que MERIDIAN apporte un support complet.

Par ailleurs, une tendance forte émerge : les entreprises abandonnent le modèle du CTrO en double casquette, cumul de responsabilités opérationnelles et de pilotage de la transformation. Elles nomment désormais des dirigeants à plein temps, entièrement dédiés au programme. La transformation est trop complexe, trop politique et trop intense pour être gérée en marge d'une autre fonction.

Les défis qui définissent le rôle

Les quatre sources convergent sur les mêmes zones de friction. Le plus grand défi est humain. Deloitte identifie la gestion du changement et la mobilisation des talents comme la principale lacune budgétaire, citée en tête par les dirigeants eux-mêmes. Les transformations échouent quand il s'agit de faire changer les comportements à grande échelle. Meridian incorpore un volet dédié à la conduite d'un changement organique, itératif, responsable, basé sur Lean Change Management.

PwC ajoute une dimension souvent sous-estimée : l'alignement des expériences client et collaborateur. Une transformation qui améliore les processus internes sans impacter positivement ces deux dimensions reste incomplète.

Le CTrO doit donc naviguer entre la rigueur de l'exécution et la sensibilité aux dynamiques humaines, ce que Bain appelle "l'art diplomatique" : éviter la politique, agir en arbitre entre fonctions, et maintenir le cap sans briser les alliances.

L'IA : catalyseur ou accélérateur de complexité ?

C'est McKinsey qui apporte la perspective la plus éclairante sur la dimension technologique. Son étude mondiale de 2025 (1 993 répondants, 105 pays) dresse un tableau paradoxal : 88 % des organisations utilisent désormais l'IA dans au moins une fonction. Et pourtant, seul un tiers d'entre elles ont véritablement scalé leurs programmes. La grande majorité reste bloquée dans ce que McKinsey appelle le "pilot purgatory" : des dizaines de preuves de concept prometteuses qui ne convergent jamais vers un impact d'entreprise.

La distinction entre les organisations performantes et les autres n'est pas technologique. Elle est organisationnelle. Les "AI high performers" (seulement 6 % des répondants, qui attribuent plus de 5 % de leur EBIT à l'IA) partagent une posture radicalement différente : ils ne cherchent pas à ajouter l'IA sur des processus existants. Ils redesignent les workflows à partir de la logique de l'IA, en repensant qui fait quoi entre humain et machine. 55 % d'entre eux déclarent avoir fondamentalement revu leurs processus lors du déploiement de l'IA.

Le rôle du CTrO prend ainsi toute sa valeur à l'ère de la transformation intelligente.

Au fond, ce que ces cinq références dessinent ensemble, c'est une nouvelle doctrine de la transformation : moins linéaire, plus continue, profondément humaine dans ses facteurs de succès, et désormais inséparable de l'intelligence artificielle. Le CTrO n'en est pas le gestionnaire, mais l'architecte et le gardien.

Synthèse réalisée à partir de BCG, Deloitte (2025 CTrO Study), Bain & Company, PwC et McKinsey QuantumBlack (State of AI 2025).

Le Chief Transformation Officer, architecte de la cohérence

Regardez n'importe quelle organisation en pleine mutation numérique : le CIO pousse une modernisation du SI, le CDAIO construit une plateforme data, le CDO lance un nouveau programme d'expérience client omnicanale, le COO déploie ses robots RPA, et le CISO tire le frein à main sur la moitié de ces initiatives. Tout le monde travaille. Personne ne travaille ensemble.

C'est précisément là qu'intervient le Chief Transformation Officer (CTrO) : comme l'architecte de la cohérence entre tous les autres C-Level.

Le CTrO est l'artisan de la coordination

La première erreur que je rencontre chez mes clients est de confondre le CTrO avec un PMO glorifié. Le CTrO ne gère pas des projets, il gouverne une transformation. Un PMO suit des jalons. Le CTrO aligne des visions. Un PMO escalade des risques. Le CTrO arbitre des priorités contradictoires entre des leaders légitimes qui défendent chacun leur territoire. Un PMO reporte. Le CTrO engage.

Exemple concret : Dans un grand réseau bancaire, un projet de transformation impliquait simultanément la consolidation de trois applications métiers (CIO), la mise en place d'un modèle de scoring prédictif (CDAIO), la refonte du portail conseiller (CDO) et la manipulation de données sensibles (CISO). Sans CTrO pour poser une séquence commune, chaque équipe optimise localement, et les quatre chantiers avancent avec leurs priorités. L'intervention d'un orchestrateur transversal a permis de réduire le time-to-market de 8 mois.

On parle bien d'un système où il n'y a pas de "programme" au sens de l'organisation : ces initiatives sont nées séparément, elle ne sont pas coordonnées. On comprend pourtant qu'elles prendront plus de sens ensemble, voire qu'elles peuvent s'enrichir de leurs propre transversalité. Gérer cette transversalité est nécessaire à la création de valeur.

La notion même de transformation en est issue. Elle permet de mener des îlots de transformation locaux vers une cohérence macro, qui influe sur la stratégie tout en s'y alignant.

Ce n'est clairement pas le rôle d'un PMO. Eventuellement celui d'un architecte d'entreprise, mais il reporte trop souvent au CIO, et il n'a généralement pas de mandat pour revendiquer ce type de détection, d'analyse et d'alignement, même si sa définition de poste peut prétendre le contraire.

Les sept rôles du C-suite et leur relation au CTrO

Le CEO (Chief Executive Officer) définit le "pourquoi" de la transformation. Le CTrO traduit ce "pourquoi" en "comment" organisationnel. La relation CEO-CTrO est celle d'un mandant et d'un mandataire : le CEO fixe les ambitions, le CTO est garant de leur faisabilité et de leur exécution.

Le CFO (Chief Financial Officer) est souvent sous-estimé dans les programmes de transformation. Il n'est pas là pour dire non mais pour que chaque "oui" soit financièrement solide. Un bon CTrO intègre le CFO très tôt : les business cases de transformation sont co-construits, pas présentés après coup.

Le COO (Chief Operating Officer) est le réalisme incarné. C'est lui qui sait que les équipes terrain ont besoin de 6 semaines de formation avant de basculer sur un nouveau système, et non 2 comme l'équipe IT l'espère. Le CTrO doit s'appuyer sur le COO pour calibrer les plans de déploiement, et lui faire confiance sur les signaux d'alerte opérationnels.

Le CIO (Chief Information Officer) est le garant technologique principal de la transformation. La relation CTrO-CIO est souvent la plus complexe, car les deux rôles peuvent sembler redondants (cf. le rôle de l'architecte d'entreprise). Pourtant la ligne de partage est nette : le CIO est garant du "comment technique", le CTrO du "quoi stratégique et du quand". En pratique, le CTrO doit éviter de micro-manager l'architecture SI. Son rôle est de valider que les choix architecturaux servent la trajectoire de transformation, pas de les imposer.

Le CISO (Chief Information Security Officer) porte les garde-fous. Dans un contexte de réglementation croissante (RGPD, DORA, IA Act, ISO 42001), le CISO n'est plus une friction, c'est un atout concurrentiel. Les entreprises qui intègrent la sécurité dès la conception de leurs programmes de transformation (security by design) évitent des refontes coûteuses en fin de parcours. Le CTrO doit créer les conditions d'un dialogue CISO proactif, pas réactif.

Le CDAIO (Chief Data and Artificial Intelligence Officer) est le levier d'accélération. L'intelligence artificielle et la donnée ne sont plus des projets IT mais des capacités stratégiques transverses. Un CDAIO bien connecté au CTO peut identifier, dans n'importe quel programme de transformation, où l'IA crée un gain différenciant : automatisation d'un

flux de validation, détection d'anomalie dans un processus de contrôle de gestion, personnalisation d'un parcours client. Sans ce lien, l'IA reste dans son silo "innovation" et ne percolle pas dans les programmes opérationnels.

Le CDO (Chief Digital Officer) est ambassadeur de l'expérience client dans la transformation. Trop souvent, les programmes de transformation sont pensés "de l'intérieur vers l'extérieur" : on optimise des processus internes sans se demander si le client final perçoit la valeur. Le CDO renverse cette logique. Le CTrO doit s'assurer que chaque programme de transformation a une "face client" pilotée par le CDO.

La mécanique des interactions : éviter les conflits de territoire

La plus grande pathologie des C-suites en transformation est le conflit de territoire. Le CDAIO veut piloter la plateforme data, mais le CIO veut garder la main sur l'infrastructure. Le CDO veut lancer une app mobile, mais le CIO dit que l'API n'est pas prête. Le CISO bloque un déploiement cloud que le CIO a validé.

Le CTrO est l'architecte de la convergences. Sa méthode :

Construire une stratégie équilibrée de la transformation, entre innovation et régulation, entre victoires rapides et pérennisation des actifs, entre l'état de l'art et la culture propre de l'organisation.

- Poser une vision partagée que chaque C-level peut s'approprier comme la sienne
- Définir des zones de responsabilité claires avec des interfaces explicites
- Créer des rituels de synchronisation (comité de transformation hebdomadaire, revue de portefeuille mensuelle)
- Valoriser les interdépendances plutôt que de les nier

Exemple dans la grande distribution : un groupe retail déployait simultanément un programme de refonte du SI logistique (CIO + COO) et un programme de personnalisation de l'application client (CDO + CDAIO). Les deux programmes partageaient la même base de données produits. Sans gouvernance commune, chaque équipe avait créé sa propre vue de cette base avec des inconsistances majeures. Le CTrO a instauré un "data contract" formel entre les deux programmes, définissant qui produit la donnée et qui la consomme. Résultat : fin des blocages mutuels et réduction de 40% des anomalies en production.

Ce que révèle l'absence d'un CTrO

Les signes qu'une organisation manque d'un Chief Transformation Officer sont reconnaissables :

- Les programmes de transformation sont pilotés silo par silo, avec des bilans financiers séparés
- Le CEO passe plus de 20% de son temps à arbitrer des désaccords entre C-levels sur la priorisation
- Les projets dépassent systématiquement les budgets car les dépendances inter-équipes ne sont pas anticipées
- La notion de "transformation" est diluée : chaque directeur appelle "transformation" sa roadmap fonctionnelle
- Le comité de pilotage est une réunion de reporting, pas de décision

Conclusion : la transformation est un sport collectif

La transformation digitale a produit une inflation de rôles en C : CIO, CDO, CDAIO, CISO. Ils sont tous légitimes et nécessaires, mais se pose alors le problème de la cohérence. Seul un rôle dédié à l'orchestration transversale peut transformer un ensemble de roadmaps parallèles en programme de transformation convergent.

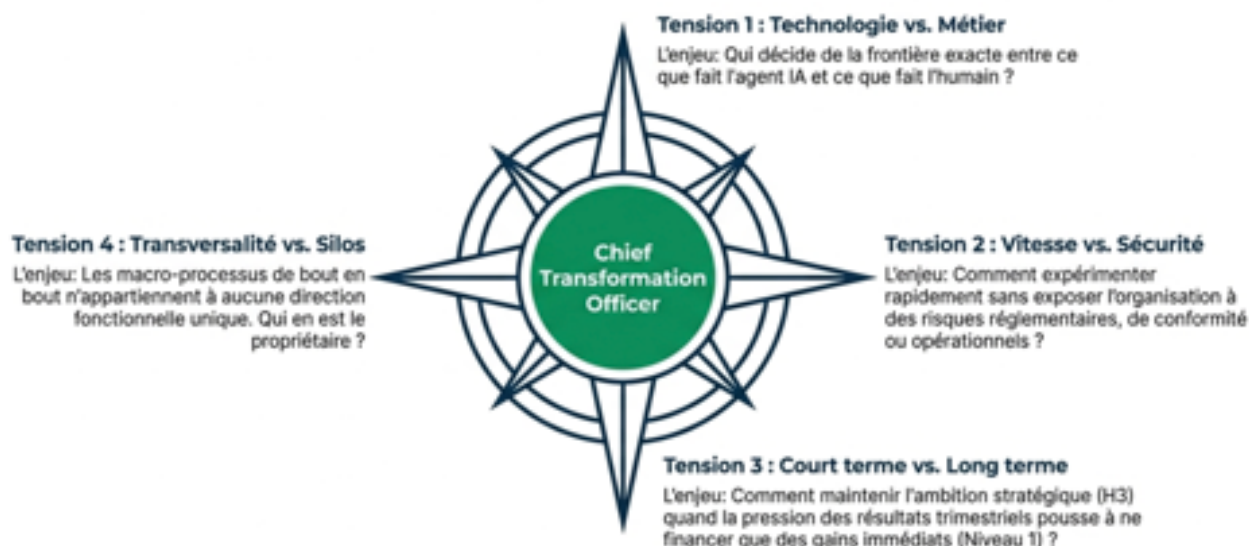
Le Chief Transformation Officer n'est pas le plus visible de la C-suite, mais c'est son manque de goût pour la lumière qui en fait le rouage essentiel d'une organisation.

4 tensions qui impactent le Chief Transformation Officer, et comment les transformer en leviers



Les 4 tensions du Chief Transformation Officer

Orchestrer les frictions organisationnelles pour franchir les seuils de maturité (Niveaux 3 & 4).



Dans son approche de la transformation, un Chief Transformation Officer (CTrO) doit savoir affronter quelques tensions structurelles. Toute organisation qui entreprend une transformation sérieuse génère des frictions. Elles sont inhérentes au processus. Le problème, c'est que la plupart des entreprises les traitent comme des obstacles à éliminer, alors qu'elles sont en réalité les signaux qu'il faut lire et orchestrer.

Chez Gabriel Greenfield, nous avons identifié quatre tensions fondamentales que tout CTrO doit apprendre à naviguer pour franchir les seuils de maturité les plus critiques, là où les organisations cessent de faire de la transformation cosmétique pour entrer dans une transformation réellement systémique.

- **Tension 1 : Technologie vs. Métier**
- Qui décide de la frontière exacte entre ce que fait l'agent IA et ce que fait l'humain ?

C'est la tension la plus visible aujourd'hui. L'intelligence artificielle — prédictive, générative, agentique — redessine en temps réel les contours des métiers. Mais la question n'est pas technique. Elle est politique.

Le CTro doit créer un espace de co-décision permanent, avec un vocabulaire commun et des critères explicites d'arbitrage. C'est exactement ce que permet un référentiel de transformation structuré : lier les capacités métier aux composants technologiques, pour que la conversation ne soit plus « on automatise ou pas ? » mais « quel niveau d'augmentation pour quelle capacité, avec quel impact mesuré ? »

- **Tension 2** : Vitesse vs. Sécurité
- Comment expérimenter rapidement sans exposer l'organisation à des risques réglementaires, de conformité ou opérationnels ?

On vous demande d'innover vite, mais le moindre faux pas réglementaire peut coûter cher. L'AI Act, ISO 42001, le RGPD : ces contraintes ne vont pas s'alléger.

La tentation est double. Soit on avance lentement et on rate la fenêtre d'opportunité. Soit on fait de l'innovation freestyle et on accumule une dette technique et réglementaire à retardement.

Le CTrO doit d'abord constamment éduquer sur le fait que l'innovation et la conformité ne s'opposent pas mais se complètent, en permettant d'innover dans un cadre de confiance. J'ai un peu l'impression d'enfoncer une porte ouverte en écrivant ça, mais allez au-delà des discours publics des Chief Data Officer et allez voir ce qui se passe vraiment dans les entreprises. Il y a encore un peu d'éducation à faire.

Le CTrO peut proposer un cadre qui permet de tester rapidement des innovations tout en maintenant les garde-fous. Cela suppose une architecture de gouvernance qui distingue les zones de risque, des processus d'évaluation d'impact rapides, et une certification intégrée à la méthodologie.

C'est la raison pour laquelle Gabriel Greenfield poursuit simultanément les certifications ISO 27001 (sécurité de l'information) et ISO 42001 (gouvernance de l'IA) : pour que la méthodologie de transformation intègre nativement ces exigences, plutôt que de les traiter comme des contraintes externes.

- **Tension 3** : Court terme vs. Long terme
- Comment maintenir l'ambition stratégique quand la pression des résultats pousse à ne financer que des gains immédiats ?

Chaque cycle budgétaire est un champ de bataille pour le CTrO. Les directions métier veulent des résultats visibles. Le DAF veut du ROI mesurable. Le CEO veut de la transformation profonde. Pourtant les transformations les plus impactantes génèrent leurs bénéfices les plus significatifs entre 18 et 36 mois.

La solution n'est pas de choisir entre court et long terme. C'est de construire un portefeuille d'initiatives à trois horizons : des quick wins qui financent la crédibilité (Horizon 1), des projets structurants qui transforment les capacités (Horizon 2), des paris stratégiques qui préparent l'avenir (Horizon 3). Et de piloter ce portefeuille avec une modélisation financière rigoureuse. Nous y reviendrons dans un prochain article.

Meridian, notre méthodologie propriétaire, intègre cette logique de portefeuille multi-horizons avec des KPIs adaptés à chaque niveau : ROI immédiat pour H1, amélioration de maturité des capacités pour H2, positionnement stratégique pour H3.

- **Tension 4** : Transversalité vs. Silos
- Les macro-processus de bout en bout n'appartiennent à aucune direction fonctionnelle unique. Qui en est le propriétaire ?

C'est la tension la plus ancienne et la plus résistante. Le parcours client ne s'arrête pas aux frontières d'une direction. Dans la banque, le processus d'octroi de crédit traverse la relation client, l'analyse risque, la conformité, la production. Mais personne n'a de mandat de transformation global. Sauf peut-être les architectes d'entreprise, mais ils dépendent souvent de l'IT, alors que l'intelligence artificielle est partiellement à la Data. Bref, on le voit, le CTrO est structurellement le seul acteur de l'organisation dont le mandat est transversal, mais son autorité est une autorité d'influence, pas de hiérarchie. Il doit fédérer des directions et les convaincre de changer.

C'est ici que l'architecture d'entreprise devient un outil politique autant que technique. Un référentiel partagé qui rend visibles les interdépendances entre domaines métier, données, applications et capacités transforme la conversation. On parle alors d'un système commun que chacun contribue à améliorer.

Orchestrer, pas éliminer

Le CTrO qui réussit n'est pas celui qui élimine ces tensions. C'est celui qui les rend productives. Chaque tension est un signal : elle révèle un point de friction qui, correctement adressé, devient un levier de transformation.

Mais cela suppose trois conditions :

- **Un langage commun.** Sans référentiel partagé, chaque direction parle son propre dialecte. Le CTrO a besoin d'un méta-modèle qui relie stratégie, capacités, données, technologie et finances dans un cadre cohérent.
- **Une gouvernance adaptée.** Les instances classiques (COMEX mensuel, comités de pilotage trimestriels) ne suffisent pas. Le CTrO a besoin d'une gouvernance multi-niveaux, avec des cadences différenciées selon le type de décision.
- **Une méthode qui intègre la complexité.** Les frameworks génériques (SAFe, TOGAF, Kotter) traitent chacun un aspect du problème. Le CTrO a besoin d'un système opératoire complet qui les articule.

C'est ce que nous avons construit avec Meridian : une doctrine de gouvernance de la transformation, conçue pour le Chief Transformation Officer.

Architecturer la transformation



Les entreprises multiplient les programmes de transformation, mais combien aboutissent et comment ? Entre les feuilles de route ambitieuses qui s'enlisent, les chantiers qui se déconnectent de la stratégie et les équipes qui s'épuisent dans des réorganisations permanentes, le constat est sans appel : diriger une transformation est complexe.

C'est pour répondre à cette complexité que le rôle de Chief Transformation Officer (CTrO) a émergé dans les organisations. Ni chef de projet, ni directeur de la stratégie, ni CIO bis, le CTO incarne une fonction nouvelle : celle qui doit orchestrer le changement à l'échelle de l'entreprise, coordonner sans autorité hiérarchique directe, et démontrer des résultats tangibles pendant la transformation.

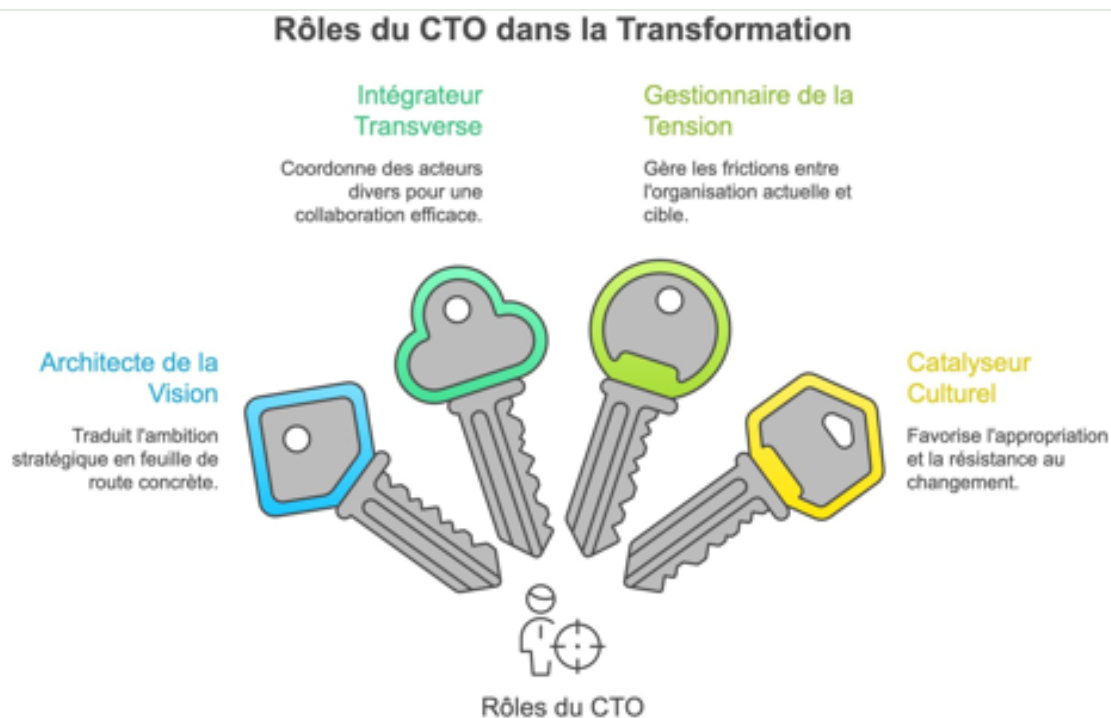
Qu'entend-on tout d'abord par « Transformation » ? Dans un contexte corporate, la transformation désigne un changement profond, structurel et irréversible de la façon dont une organisation crée de la valeur.

On la distingue aussi en l'opposant selon les trois niveaux suivants :

- **Transformation ≠ disruption.** La disruption est souvent subie (externe). La transformation est choisie et conduite (interne), même si elle est déclenchée par une pression extérieure.
- **Transformation ≠ amélioration.** L'amélioration optimise un modèle existant. La transformation remet en cause le modèle lui-même — ses fondations organisationnelles, technologiques, culturelles, et parfois son modèle économique.
- **Transformation ≠ projet.** Un projet a un début, une fin, un livrable. La transformation est un état de mouvement permanent piloté stratégiquement, qui reconfigure le fonctionnement de l'entreprise dans la durée. Ceci étant, elle peut se traduire concrètement par le pilotage d'un portefeuille de projet évolutif, reflétant la vision du principal architecte de la transformation, le CTrO.

Le périmètre du CTrO est transversal. Il touche les modèles opérationnels, les systèmes d'information, les structures organisationnelles, les processus métiers, la culture et les compétences. Son rôle à géométrie variable peut tout aussi bien couvrir la valorisation de l'innovation que la conduite du changement. Dans tous les cas, le CTrO est le garant de la cohérence et du rythme du changement, selon quatre dimensions :

- 1 **Architecte de la vision** : il traduit l'ambition stratégique du dirigeant en feuille de route concrète et priorisée. Il donne une lecture systémique des interdépendances entre chantiers, là où les directions métiers ont tendance à raisonner en silos.
- 2 **Intégrateur transverse** : il coordonne des acteurs qui ne se parlent pas naturellement (DSI, DRH, directions métiers, partenaires externes). Son autorité est davantage une autorité d'influence et de légitimité que de hiérarchie directe. C'est un rôle fondamentalement politique autant que technique.
- 3 **Gestionnaire de la tension** : toute transformation crée des frictions entre l'organisation actuelle (le "run") et l'organisation cible (le "build"). Le CTO gère cette tension : il protège les chantiers de transformation des urgences opérationnelles, tout en évitant que la transformation se déconnecte des réalités du terrain.
- 4 **Catalyseur culturel** : la transformation la plus difficile est toujours culturelle. Le CTO porte le discours du changement, traite les résistances, et crée les conditions de l'appropriation par les collaborateurs, souvent en s'appuyant sur une logique de co-construction agile plutôt que de déploiement top-down.



En pratique, ce rôle soulève plusieurs tensions :

- Le CTrO est souvent sans autorité hiérarchique sur les directions qu'il coordonne, ce qui fragilise son action dès que les arbitrages deviennent conflictuels.
- Lorsque la transformation est "terminée" (ou jugée suffisamment avancée), la direction disparaît ou est absorbée. C'est un rôle par nature temporaire, ce qui peut en limiter l'attractivité, à moins d'en cibler d'emblée l'évolution et la requalification.
- Périmètre flottant : l'absence de définition standardisée crée des ambiguïtés sur ce qu'il pilote réellement.
- La frontière avec le Chief Digital Officer ou le DSI est souvent poreuse, notamment dans les transformations à dominante technologique, qui sont la norme aujourd'hui.

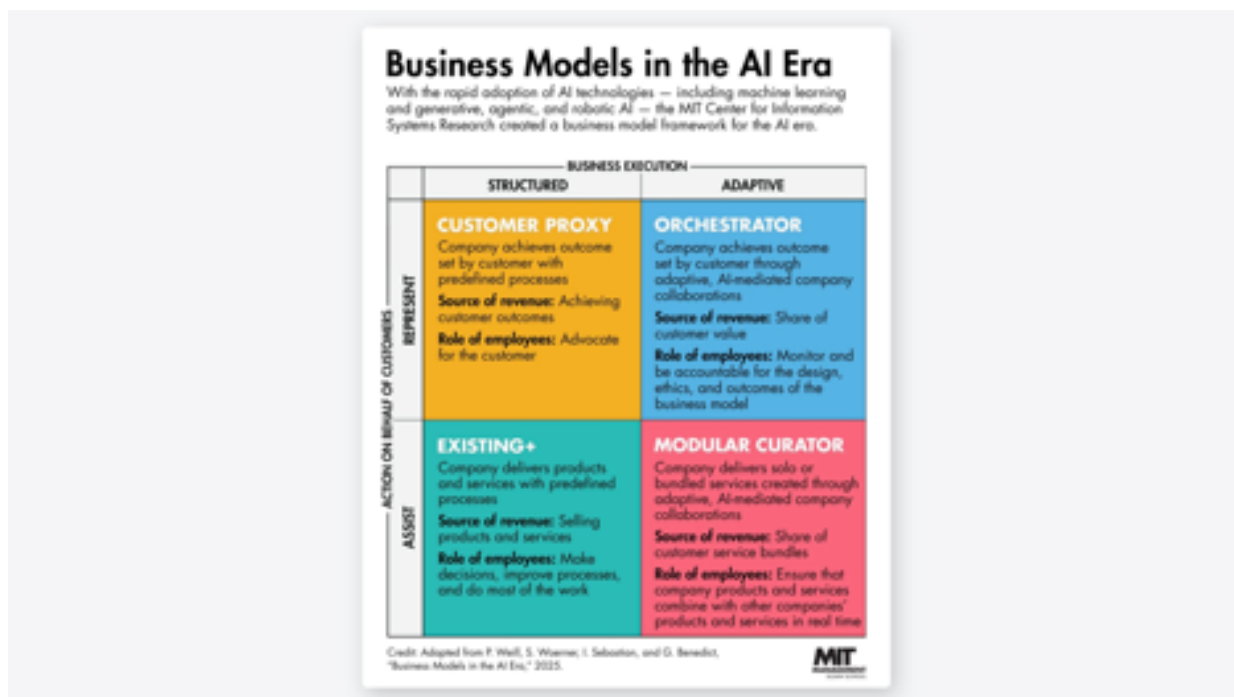
Comment Gabriel Greenfield accompagne la Transformation et le CTrO

Le CTO doit ainsi changer, et non révolutionner, le système depuis l'intérieur du système. Gabriel Greenfield donne au CTrO ce dont il a le plus besoin pour réussir, en transformant la complexité en système opératoire cohérent, de la vision panoramique des interdépendances au pilotage data-driven de l'exécution, grâce à Meridian, seule méthodologie qui intègre architecture d'entreprise, rigueur financière, ancrage opérationnel et conduite du changement dans une doctrine complète et éprouvée.



Retrouvez 5 articles sur Meridian à la section 4 de ce document, et contactez-nous pour vous procurer le Meridian Playbook.

Quatre business models pour l'ère de l'IA



Source : MIT Center for Information Systems Research — « Business Models in the AI Era », 2025

Le MIT Center for Information Systems Research (MIT CISR), dirigé par Peter Weill et Stephanie Woerner, a publié récemment une mise à jour majeure de son célèbre cadre des business models digitaux. Adossée à une base de 2 378 entreprises étudiées entre 2013 et 2025, cette nouvelle grille de lecture n'est plus « digitale » : elle est IA-native. Elle repose sur deux axes simples :

- action sur la chaîne de valeur (assister vs représenter le client)
- exécution business (structurée vs adaptative,

qui dessinent quatre quadrants. Décryptage didactique, avec exemples, adaptation à l'IA agentique, poids de la conformité, et pistes de gouvernance by design.

1 Existing+ : augmenter l'existant avec l'IA

Principe. L'entreprise vend ses produits et services actuels, mais ses processus prédéfinis sont boostés par l'IA. Les collaborateurs prennent les décisions, améliorent les processus et effectuent l'essentiel du travail. Revenus : vente classique de produits et services.

Exemples. La plupart des grandes banques traditionnelles (BNP Paribas, Crédit Agricole) en sont là avec leurs copilotes conseillers ; Microsoft intégrant Copilot dans Office 365, Salesforce avec Einstein AI dans son CRM, ou L'Oréal enrichissant ses marques existantes avec des essayages virtuels IA relèvent du même modèle.

IA agentique ? Faible. L'IA reste un assistant, rarement un agent autonome. On est dans le monde de la suggestion — cohérent avec une approche humain-augmenté.

Conformité. Poids modéré. Les processus restent humains-dans-la-boucle, donc les exigences EU AI Act (transparence, documentation des systèmes à haut risque) se gèrent avec les dispositifs existants (DPO, RSSI, contrôle interne). ISO 27001 suffit largement ; ISO 42001 devient un différenciateur mais pas une nécessité.

Governance by design. Logging systématique des interactions IA, droit de désactivation côté utilisateur, revues trimestrielles de biais sur les sorties IA, et surtout clear accountability : l'humain signe, l'IA suggère.

2 Customer Proxy : agir pour le client via des processus structurés

Principe. L'entreprise atteint un outcome défini par le client via des processus prédéfinis. Le salarié devient avocat du client. Revenus : rémunération à l'atteinte de l'outcome, pas à la vente de produit.

Exemples. Les robo-advisors comme Yomoni ou Nalo (« atteindre votre objectif d'épargne retraite ») ; Wealthfront et Betterment aux États-Unis ; les assurances santé type Alan qui gèrent le remboursement de bout en bout ; Amazon avec la Subscribe & Save qui réapprovisionne automatiquement. Une société de services financiers pourrait définir des paramètres pour gérer automatiquement le portefeuille d'investissement d'un client — c'est typiquement Customer Proxy.

IA agentique ? Moyenne-forte. Les agents exécutent dans des guardrails stricts, des processus prédéfinis. On est dans l'agentique contraint, ce que l'Agentic Risk Standard appelle les agents de niveau 1 ou 2.

Conformité. Poids élevé. Agir au nom du client engage la responsabilité contractuelle et réglementaire de l'entreprise (MiFID II dans la finance, RGPD pour les décisions automatisées, DSP2 pour les paiements). L'article 22 du RGPD sur la décision automatisée devient central. ISO 42001 est quasi-indispensable pour démontrer la maîtrise.

Governance by design. Outcome tracking auditable (KPI client + preuve du respect des guardrails), mécanisme d'opt-out à tout moment, escalade humaine sur les cas limites, et traçabilité end-to-end de chaque décision automatisée. Principe clé : l'agent doit pouvoir

expliquer pourquoi il a agi.

3 **Modular Curator** : assembler des briques en temps réel

Principe. L'entreprise livre des services, seuls ou bundlés, créés par des collaborations inter-entreprises médiées par IA. Revenus : part des bundles de services client. Les salariés s'assurent que les produits se combinent en temps réel avec ceux d'autres entreprises.

Exemples. Stripe composant en temps réel paiement + anti-fraude + KYC via des APIs tierces ; Shopify assemblant e-commerce + paiement + logistique + marketing ; Plaid agréant les données bancaires ; Booking.com combinant vol + hôtel + location. En France, Qonto qui intègre comptabilité, facturation et paiement via un réseau de partenaires, ou Doctolib qui orchestre téléconsultation, ordonnance électronique et pharmacie.

IA agentique ? Forte. L'IA compose dynamiquement des bundles selon le contexte client — c'est l'essence même de l'agentique compositionnel.

Conformité. Poids très élevé et distribué. Chaque partenaire du bundle apporte son propre régime (DORA pour la résilience opérationnelle, DSA pour les intermédiaires, RGPD pour les transferts). La responsabilité en chaîne devient le cauchemar juridique. L'EU AI Act impose des obligations différentes selon chaque brique agentique.

Governance by design. Contrats inter-entreprises avec clauses IA (SLA sur les modèles, droit d'audit), data lineage obligatoire (savoir d'où vient chaque donnée utilisée par l'IA), et supervision continue de la composition (un bundle qui change à chaque requête client est un bundle qu'il faut monitorer à chaque requête). Un registre agentique (*agent registry*) devient indispensable.

4 **Orchestrator** : représenter le client dans un écosystème adaptatif

Principe. L'entreprise atteint l'outcome client via des collaborations adaptatives médiées par IA. Revenus : part de la valeur client. Les salariés sont comptables du design, de l'éthique et des résultats du business model. C'est le quadrant le plus ambitieux.

Exemples. Une société de services financiers pourrait fournir une solution patrimoniale entièrement gérée qui optimise automatiquement et continuellement le portefeuille. On parle là de gestion de patrimoine autonome. Ping An en Chine avec son écosystème santé+assurance+finance ; DBS Bank à Singapour avec son modèle « life goals » ; Tesla orchestrant véhicule + énergie + assurance ; Amazon dans la logistique globale.

IA agentique ? Maximale. L'orchestrateur est un écosystème d'agents. C'est le cœur de l'agentique de niveau 3-4.

Conformité. Poids extrême. Cumul de tous les régimes précédents + responsabilité systémique. L'EU AI Act classera ces systèmes en haut risque quasi-systématique. Transparence algorithmique, explicabilité, droit au recours, équité : tout s'applique, à chaque instant, à travers toute la chaîne.

Governance by design. C'est ici que la governance by design prend tout son sens : comité d'éthique IA avec pouvoir d'arrêt, kill switch agentique testé régulièrement, red teaming permanent, simulation de scénarios adverses, et alignement explicite aux normes ISO 42001 + EU AI Act + réglementations sectorielles. Le conseil d'administration doit être partie prenante.

Le signal faible à ne pas manquer

Les entreprises « ecosystem driver » sont passées de 12 % en 2013 à 58 % en 2025, et ce sont les seules à dépasser la croissance moyenne de leur industrie. Traduction : le quadrant supérieur-droit est celui de la performance économique, mais c'est aussi celui de la complexité réglementaire maximale. Vouloir y aller sans avoir traité la gouvernance by design en amont revient à construire un gratte-ciel sans étude de sol.

La vraie question pour votre COMEX n'est pas « dans quel quadrant sommes-nous ? » mais « dans quel quadrant voulons-nous être dans 3 ans, et quelle gouvernance devons-nous construire dès maintenant pour y arriver ? »

Sources : Weill, Sebastian, Woerner, Benedict, « Business Models in the AI Era », MIT CISR Research Briefing, oct. 2025 ; Brian Eastwood, « How digital business models are evolving in the age of agentic AI », MIT Sloan Ideas Made to Matter, janv. 2026.

02

THÉMATIQUE II · 7 ARTICLES

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Comprendre et déployer l'IA en entreprise

- "Où en sommes-nous vraiment sur l'IA ?"
- Le Bureau de la Transformation IA : méthode et vision
- La chaîne de montage AI ou comment changer la physique du coût
- La construction IA modulaire : des applications qui grandissent avec vous
- Transformer le ROI en valeur collective : et si le problème n'était pas l'IA ?
- Le Chief Transformation Officer, architecte de la destruction créatrice
- L'IA ne va pas tuer le conseil. Elle va le faire renaître.

"Où en sommes-nous vraiment sur l'IA ?"

Cette question est intéressante parce qu'elle est posée, neuf fois sur dix, par des entreprises qui ont déjà beaucoup investi. Copilot déployé à 3 000 personnes. ChatGPT Enterprise activé. Équipe data science depuis cinq ans. Hackathons. Conférences. Posts LinkedIn. Et pourtant, la big picture tarde à se dégager, sous l'effet soit d'une inertie vaguement hostile, soit de cette prolifération venant du terrain qui accompagne les déploiements des technologies depuis la vague digitale. Et cela s'amplifie actuellement avec la gouvernance agentique.

Différents types d'IA (prédictif / génératif / agentique), des entreprises qui, d'un côté, les hyper-régulent (voire les corsètent jusqu'à l'étouffement) via des effets de centralisation protecteurs mais politiquement inhibants, et à l'autre bout du spectre, une shadow-AI incontrôlée qui génère des gains individuels diffus et une valeur collective discutable, sans Etoile du Nord, avec des risques de conformité et des budgets prêts à se liquéfier sous le poids de la token-economy.

Les niveaux de maturité

Avoir déployé des copilotes ne fait pas de vous une entreprise AI-driven. Cela fait de vous une entreprise qui utilise l'IA. C'est différent.

- Une entreprise qui utilise l'IA a des collaborateurs plus productifs sur leurs tâches existantes.
- Une entreprise AI-driven a redessiné ses processus, ses rôles, et parfois sa proposition de valeur, autour de capacités IA.

La première investit dans des licences, la seconde refond son modèle opérationnel. Ce sont des niveaux de maturité différents. Chez Gabriel Greenfield, nous avons construit GAME (Greenfield AI Maturity Evaluation)

Nous distinguons cinq niveaux de maturité :

- **N1 Exploratoire** : POCs isolés, shadow IT, zéro gouvernance.
- **N2 Outillé** : copilotes déployés à l'échelle, l'IA augmente les personnes, pas les processus.
- **N3 Intégré** : IA injectée dans les processus métier clés, MLOps/LLMOps opérationnels, premiers agents en production encadrée, gouvernance structurée.
- **N4 Agentique** : des systèmes multi-agents en production, une supervision par exception, certification ISO 42001, un modèle opérationnel refondu.
- **N5 Natif** : organisation redessinée autour de l'IA, un leadership adapté, une AI factory potentiellement propriétaire, et de l'IA nativement dans la proposition de valeur produit.

Les sept dimensions

Le cadre GAME évalue 7 dimensions simultanément : Stratégie, Données, Modèles, Cas d'usage, Gouvernance, Talents, Organisation. Il applique une règle stricte : aucune dimension ne peut être en retard de plus d'un niveau sur les autres.

Une entreprise qui pousse la dimension Modèles à N4 sans que la Gouvernance ne sorte de N1 ne fabrique pas de la valeur : elle fabrique du risque.

Pour distinguer les organisations qui ont franchi le seuil de celles qui s'en approchent sans le franchir, nous observons :

- 1 **Le ratio d'autonomie décisionnelle** : la part des décisions opérationnelles prises ou pré-instruites par des agents. Pas un KPI d'usage, un KPI de transformation. Au-dessus de 30% sur les fonctions support, on parle d'AI-driven.
- 2 **La gouvernance intégrée au delivery, pas comme une couche superposée.** AI Act et ISO 42001 traités comme design principles, pas comme dossiers de conformité.
- 3 **Les fiches de poste refondées.** Si l'organigramme n'a pas changé après deux ans de transformation IA, c'est qu'il n'y a pas eu de transformation. Il y a eu un déploiement d'outils.

Nos conseils aux dirigeants

- Ne sautez pas de niveau. La dette produite par une montée trop rapide se paye toujours, et plus cher qu'une progression par paliers.
- La dimension qui bloque détermine votre niveau. Pas celle qui brille.
- La transition N3 → N4 est la plus dure. Ce n'est pas un projet IA, c'est une refonte du modèle opérationnel. 18 à 36 mois.

Nous avons détaillé ce cadre (les 5 niveaux, les 7 dimensions, les trajectoires par secteur (banque, retail/luxe, industrie), et la logique de progression) dans un article à venir sur Substack.

Et si la question « Où en sommes-nous réellement sur l'IA ? » résonne dans votre organisation, le diagnostic GAME se déroule en 4 à 6 semaines. Échangeons.

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

N° 07

Le Bureau de la Transformation IA : méthode et vision



À l'heure où chaque organisation veut « faire de l'IA », la question n'est plus d'avoir accès aux bons outils. Elle est d'avoir la structure pour transformer cet accès en valeur durable.

Un constat simple

La plupart des organisations qui s'engagent dans la transformation IA partagent le même point de départ : une accumulation d'initiatives sans trajectoire commune. Un projet LLM ici, un chantier RPA là, des expérimentations dans plusieurs directions en parallèle. Chaque équipe avance, personne ne tient l'ensemble. C'est un sujet de leadership transverse.

Le DSI s'occupe de l'infrastructure et de la sécurité. Le CDO gère la donnée. Le DRH accompagne le changement. Chacun fait son travail, et pourtant, la transformation reste fragmentée. Il manque une fonction dont le mandat explicite est de faire tenir tout cela ensemble, de l'ambition stratégique jusqu'à l'atterrissage dans les processus réels. C'est le rôle du Chief Transformation Officer (CTrO).

Le Bureau de la Transformation IA : la structure qu'il pilote

Chez Gabriel Greenfield, nous avons formalisé le Bureau de la Transformation IA comme le modèle opérationnel que le CTrO dirige. Il repose sur cinq piliers, chacun répondant à une tension réelle dans la transformation des organisations.

- **Le Pilier Pilotage** est le territoire naturel du CTrO. C'est là qu'il assure l'alignement COMEX, qu'il arbitre les priorités du portefeuille et qu'il manage l'écosystème global (partenaires, fournisseurs, équipes internes). Sans ce pilier, la transformation reste orpheline au niveau exécutif.
- **Le Pilier Méthode** est souvent le plus sous-estimé, et l'un des plus déterminants. Il porte la définition des pratiques IA communes, l'accompagnement du changement humain et culturel, et la diffusion des approches agiles adaptées à l'IA. Le CTrO n'anime pas ce pilier seul, il s'appuie sur des profils spécialisés et sur une méthode dédiée : Meridian, formalisée par Gabriel Greenfield.
- **Le Pilier Roadmap** est le tableau de bord de la transformation : gestion du portefeuille de cas d'usage, reporting consolidé, suivi budgétaire, mesure des KPIs IA, suivi de la dette technique. C'est ici que le CTrO exerce sa responsabilité de pilotage dans la durée, en gardien et garant de la trajectoire. Il sait ce qui avance, ce qui stagne, et pourquoi.
- **Le Pilier Accompagnement** est le cœur opérationnel. Cadrage des cas d'usage, modélisation des processus, architecture des solutions, pilotage des déploiements, suivi de la valeur créée. C'est ici que les transformations qui reconfigurent vraiment les processus et les rôles prennent forme. Le CTrO s'assure que les déploiements ne restent pas des pilotes.
- **Le Pilier Veille R&D** est le moteur de renouvellement. Administration des outils, veille technologique, animation de la communauté de pratiques. Dans un domaine qui évolue à l'échelle de trimestres, ce pilier est ce qui empêche l'organisation de se retrouver structurellement en retard. Le CTrO en fait une priorité, pas pour suivre les tendances pour elles-mêmes, mais pour anticiper les ruptures qui affectent les cas d'usage déjà en production.

Pourquoi ces cinq piliers n'ont de sens que sous un leadership unifié

Chaque pilier, pris isolément, peut être confié à une direction existante. Le Pilotage au COMEX, la Méthode à la DRH, la Roadmap au DSI, l'Accompagnement aux équipes projet, la Veille à une cellule innovation. C'est d'ailleurs ce que font la plupart des organisations, et c'est précisément pourquoi la transformation reste fragmentée.

La valeur du Bureau de la Transformation Intelligente ne vient pas de chaque pilier séparément. Elle vient de leur articulation sous un mandat unique. Un Pilier Roadmap sans Pilier Méthode, c'est un portefeuille de projets sans cohérence d'exécution. Un Pilier Accompagnement sans Pilier Pilotage, c'est une conduite du changement hors sol. Un Pilier Veille déconnecté, c'est de la curiosité sans impact.

Le CTrO est la fonction qui tient ces cinq dimensions ensemble, qui voit les interdépendances, qui arbitre les tensions, et qui maintient le cap quand la pression du quotidien pousse à sacrifier le long terme sur l'autel des résultats immédiats.

Ce que nous croyons

La transformation IA réussie n'est pas une question d'outils. C'est une question de leadership, de méthode et de structure. Le CTrO n'est pas un titre supplémentaire dans l'organigramme. C'est la réponse à une question que beaucoup d'organisations posent sans encore savoir la formuler : qui, chez nous, est vraiment responsable de faire tenir tout ça ensemble ?

La chaîne de montage AI ou comment changer la physique du coût



Ce que McKinsey appelle "la chaîne de montage IA" pose le bon problème. Voici comment on le résout, du diagnostic à la gouvernance.

McKinsey vient de publier *The AI Assembly Line: Strategic Imperatives for CEOs*, qui soutient la thèse suivante : en 1913, Ford s'est imposé en transformant la physique du coût unitaire, de 12 000 voitures par an à 825 dollars pièce, à deux millions de voitures par an à 260 dollars pièce.

L'IA agentique, dit McKinsey, fait à la production cognitive ce que Ford a fait à la production physique. Là où un collaborateur compétent jongle avec dix tâches complexes simultanées, une chaîne IA peut gérer des millions de flux logiques concurrents. La plupart des entreprises obtiennent ainsi des gains incrémentaux et fonctionnels : coûts d'achat réduits, factures traitées plus vite

Pourtant, la rupture à l'échelle de l'entreprise reste insaisissable.

Pourquoi ? Parce que l'IA est traitée comme un projet technologique confiné à des fonctions isolées, au lieu d'être embrassée comme une transformation business.

Jusque là McKinsey a raison, son cadre est juste, et les six thèmes abordés sont bons : feuille de route, talents, modèle opératoire, technologie, données, adoption.

Toutefois, un cadre qui pose les bonnes questions ne dit pas comment y répondre. Voici, concrètement, ce qu'il manque, et comment on le comble.

Le problème n'est pas la vision. C'est le point de départ.

Les organisations surestiment souvent leur maturité IA lorsque la présence d'outils est confondue avec la transformation. Déployer Copilot à 5 000 collaborateurs n'est pas une transformation agentique : c'est de l'outillage individuel.

Lorsque McKinsey demande au dirigeant de "créer une vision avec des objectifs solides" (par exemple, réduire de 50 % les délais de développement produit avec l'IA), on doit se demander : réduire de 50 % OK, mais à partir de quoi ?

On ne pilote pas une trajectoire dont on ignore le point de départ. Nous avons mis en place un diagnostic de maturité rigoureux qui objective le réel avant de projeter l'ambition sur sept dimensions (Stratégie, Données, Modèles, Cas d'usage, Gouvernance, Talents, Organisation) évaluées sur cinq niveaux : de l'exploratoire (POCs isolés, shadow IT) au natif (organisation redessinée autour de l'IA).

- **Selon une exigence d'observabilité** : on regarde s'il existe un registre des agents en production, des Agent Owners nommés, des seuils d'escalade testés.
- **La règle d'or** : la cohérence inter-dimensions

Notre framework GAME (Greenfield AI Evaluation Model) pose un modèle de maturité en 5 niveaux, de N1 (exploratoire) à N5 (organisation AI-driven) en passant par l'outillage (N2), l'intégration (N3) et la maîtrise agentique (N4).

Une organisation peut être de niveau 4 sur ses modèles (agents en production, RAG sophistiqué) et de niveau 1 sur sa gouvernance (aucun inventaire, aucune classification de risque, aucune traçabilité). C'est l'angle mort le plus coûteux des transformations IA.

Exemple dans la finance. Une banque de réseau déploie un assistant pour ses conseillers. Un cas réel d'augmentation du conseiller, déployé à grande échelle. Techniquement, c'est du niveau 3 à 4. Mais si la dimension gouvernance reste à 1, l'ACPR et l'AI Act transforment cette réussite technique en passif réglementaire. L'agent qui conseille un client sur un produit financier est, au sens de l'AI Act, potentiellement un système à risque élevé. Sans Technical File, sans classification, sans supervision humaine documentée, le déploiement le plus réussi devient le risque le plus exposé.

La leçon : on ne fait pas progresser une dimension de plus d'un niveau au-dessus des autres. Sauter un palier ne crée pas de l'avance. Cela crée de la dette.

GAME définit précisément le point de départ de la transformation, le niveau de maturité pour répondre au besoin, et les étapes pour y parvenir.

Reconfigurer l'organisation

McKinsey appelle à "casser les silos" et "éliminer la bureaucratie inutile". Justes intentions. Mais comment ?

D'abord, une vue panoramique sur cinq référentiels, basé sur un modèle d'architecture d'entreprise (Meridian) : capacités métier, processus, systèmes, données, organisation dont on cartographie les interdépendances avant de toucher aux workflows. On ne réorganise pas ce qu'on n'a pas cartographié. On remet l'architecture d'entreprise au cœur de la transformation.

Ensuite, trois postures d'intervention calibrées sur la maturité réelle : Suggérer, Faciliter, Accompagner. Une organisation de niveau 4 n'a pas besoin qu'on l'accompagne pas à pas ; elle a besoin qu'on lui suggère les angles morts. Une organisation de niveau 2 qu'on suggère à distance n'exécutera jamais. Le sur-conseil épuise autant que le sous-engagement échoue.

Enfin, des rôles incarnés. McKinsey nomme le CEO architecte en chef. C'est vrai mais un CEO ne pilote pas une chaîne agentique au quotidien. Il faut un Chief Transformation Officer qui porte la trajectoire, et des Agent Owners qui répondent de chaque agent en production.

Exemple dans le retail / luxe. Une maison veut redéployer son parcours client de bout en bout : portefeuille d'offres redondant, prolifération de SKU, données opérationnelles sous-exploitées. McKinsey suggère des agents pour le triage des demandes, le routage, la configuration tarifaire. Mais sans cartographie préalable des capacités métier (une capacité "clienteling" qui n'existe nulle part dans le retail de masse), on peut déployer des agents génériques qui détruisent la valeur de la marque (la relation) tout en se privant de réelles capacités d'hyper-personnalisation.

La couche d'orchestration : la construire est facile. La gouverner est le vrai sujet.

McKinsey décrit élégamment la couche d'orchestration agentique comme le "tapis roulant de l'intelligence" qui route les agents, gère le flux de tâches, et fait remonter à l'humain les cas complexes. Un exemple est donné : une institution financière traite 90 % des demandes de prêt automatiquement et escalade les cas ambigus.

Tout est juste. Mais qui gouverne les agents une fois qu'ils tournent ?

Construire l'orchestration est un problème d'ingénierie résolu. Gouverner une flotte d'agents en production (savoir lesquels existent, lesquels ont dérivé, lesquels accèdent à quelles données, lequel couper en cas de crise) est un problème de transformation non résolu dans la quasi-totalité des organisations, qui peut être couvert en trois phases :

- **Phase 1** — Cartographier & Sécuriser. Inventaire exhaustif, y compris le shadow AI. Classification AI Act de chaque système. Au moins un Agent Owner par agent critique.
- **Phase 2** — Gouverner & Piloter. Politiques d'accès sur 100 % des agents en production. Observabilité temps réel. Seuils d'escalade testés. Kill-switch validé sur au moins trois agents réels.
- **Phase 3** — Optimiser & Certifier. Gap analysis ISO 42001, Technical File par système à risque élevé, certification. Critère de passage objectif : l'organisation peut produire le Technical File d'un système à risque élevé en moins de cinq jours. Si cela prend des mois, la documentation est rétrospective et le risque réglementaire élevé.

A la lecture du document McKinsey, on s'étonne que ni l'AI Act, ni l'ISO 42001, ni le RGPD ne sont mentionnés. Pour un dirigeant américain dans l'industrie, c'est peut-être acceptable. Pour un dirigeant européen dans la finance, l'énergie ou la santé, cela peut coûter une certification, un agrément, ou une amende.

Exemple dans l'énergie. Un acteur du secteur doit produire son reporting CSRD à partir de données de durabilité dispersées dans des dizaines de systèmes. L'IA agentique est une réponse évidente : agents de collecte, de réconciliation, de génération du rapport. Mais le rapport CSRD est un document audité, opposable, à valeur réglementaire. Un agent qui produit une donnée ESG non traçable ne fait pas gagner du temps : il crée un risque d'audit. Ici, la gouvernance est la condition de validité du livrable lui-même. La traçabilité de bout en bout n'est pas une contrainte : c'est le produit.

C'est aussi vrai de la souveraineté. Quand la logique d'orchestration de votre transformation réside dans l'infrastructure d'un tiers, vous ne possédez pas votre transformation. Vous la louez. Le registre des agents, la classification des risques, la mémoire des décisions doivent rester sous contrôle souverain, sur une infrastructure que vous maîtrisez, pas dans une boîte noire contractuelle.

La vraie leçon de Ford n'est pas l'automatisation. C'est la reconfiguration.

Ford n'a pas automatisé l'artisan. Il a repensé entièrement ce que signifiait produire une voiture. Le tapis roulant n'était que la partie visible d'une transformation totale du travail, des rôles, et de la mesure de la performance.

L'erreur que commettent la plupart des organisations aujourd'hui est exactement celle qu'aurait commise un constructeur de 1913 qui aurait acheté un tapis roulant sans rien changer d'autre : beaucoup de mouvement, peu de transformation.

McKinsey a raison sur le diagnostic et sur le cadre. Là où le travail commence vraiment, c'est dans l'implémentation : mesurer la maturité réelle avant de fixer l'ambition, garantir la cohérence entre les dimensions, incarner les rôles, séquencer la gouvernance des agents, et faire de la conformité non pas un frein mais un produit.

La chaîne de montage IA n'est pas un projet technologique. C'est une reconfiguration de l'entreprise. Et comme en 1913, elle se gagne moins par la machine que par la méthode qui l'orchestre.

Et vous ? votre organisation a-t-elle mesuré son point de départ réel, ou pilote-t-elle une trajectoire sans connaître son kilomètre zéro ?

La construction IA modulaire : des applications qui grandissent avec vous



Ne construisons pas des applications d'IA. Construisons des applications pensées pour le trajet vers l'IA.

Rome ne s'est pas faite en un jour, et le déploiement de l'IA en entreprise non plus. Nous sommes pétrifiés par une forme de sidération qui nous promet la vague, et nous courons comme des poulets sans tête en attendant le désastre ultime : la prise de contrôle des forces de travail par la robotisation IA.

De cette manière, nous pensons en rupture, en disruption, alors qu'il n'y a franchement aucune raison de penser en transition et d'incorporer progressivement, d'intégrer

Nous avons déjà souligné la nécessité d'une transition organique, responsable et anticipée. Elle passe par la compréhension des impacts de l'IA, pas par le déni.

Il y a tout intérêt :

- à dresser un portefeuille des initiatives IA de tout horizon temporel (H1 à H3, voir précédent article) et de niveau 1 à 4 (du plus local au plus transverse) réalisés à titre prototypal, expérimental ou en production dans l'entreprise, voire dans son écosystème,
- à penser la création ou l'évolution d'une application d'entreprise via l'intégration progressive de ces nouvelles capacités.

Parlerons-nous à nos applications demain ? Si oui, pourquoi faire évoluer l'existant ?

Le travail via la parole ou l'immersion VR ne semble pas pour demain. Je suis bien placé pour le savoir, je développe depuis 2016 un produit de Digital Twins connecté et j'attends toujours que l'AR/VR devienne un mode de travail dominant.

Les principes qui président à l'UI/UX d'applications hybrides ou full IA ne sont pas encore bien définis, et les entreprises elle-mêmes ne semblent pas pressées de les définir.

DISCLAIMER :

nous travaillons chez l'un de mes clients à l'intégration de module d'IA destinés à faciliter et accompagner la performance commerciale des conseillers bancaires.

nous sommes en train de définir les principes d'UX et d'UI de cette application qui doit être pensée pour la performance de l'utilisateur en temps réel.

Chez Gabriel Greenfield, nous avons fait un autre choix architectural : construire des applications hybrides, modulaires, conçues pour intégrer progressivement de nouvelles capacités IA sans reconfiguration majeure.

Dans ce contexte, la conduite du changement est elle-même basée sur une approche itérative à base d'expérimentations et d'hyper-personnalisation : c'est l'approche Lean Change Management.

Ce qu'est une application hybride

Une application hybride n'est pas une application "full IA". Ce n'est pas un chatbot. Ce n'est pas un dashboard analytique. C'est une interface unifiée qui intègre, selon les besoins et les contextes, trois types de capacités IA :

- 1 **L'IA générative** — pour produire du contenu, synthétiser de l'information, rédiger, reformuler, expliquer. Elle opère principalement à H1, mais sa profondeur augmente avec les niveaux.
- 2 **L'IA prédictive** — pour anticiper, scorer, détecter des signaux faibles, modéliser des risques. Elle prend toute sa puissance à H2, quand les flux de décision sont suffisamment matures pour intégrer des recommandations automatisées.
- 3 **Les agents IA** — pour orchestrer, déléguer, enchaîner des tâches complexes sans intervention humaine systématique. C'est la couche H3, celle qui crée de nouveaux modèles opérationnels.

Ces trois couches coexistent dans la même application. Elles ne s'activent pas forcément toutes en même temps, mais elles sont architecturalement prêtes à l'être pour répondre à des usages complexes.

Trois principes qui rendent cela possible

Modularité des capacités : Chaque fonction IA est encapsulée indépendamment : un agent, un service, une API. Elle peut être activée, désactivée, remplacée ou améliorée sans toucher à l'application dans son ensemble. L'application ne "sait" pas si elle tourne avec GPT-4, Claude, ou un modèle open source hébergé on-premise, elle consomme un service. L'utilisateur s'en préoccupe lui-même encore moins, ce n'est pas son sujet quand un client franchit la porte de son bureau sans rendez-vous et qu'il faut être prêt.

Gouvernance par niveaux : Les droits d'accès aux couches H2 et H3 ne sont pas codés en dur dans l'application. Ils sont contrôlés par des règles de gouvernance métier : l'organisation "ouvre" des capacités au fur et à mesure que sa maturité organisationnelle, réglementaire et humaine le permet. La technologie attend. C'est la décision de l'entreprise qui avance.

Observabilité dès H1 : Les logs, métriques et traces de décision de l'IA à chaque niveau alimentent le niveau supérieur. Ce qu'on mesure en H1 (gains de temps, taux d'adoption, qualité des outputs) devient la matière première de H2. Ce qu'on reconfigure en H2 (qui décide quoi, à quelle fréquence, avec quelle fiabilité) devient le signal stratégique de H3. L'application apprend avec l'organisation.

Ce que ça change pour l'utilisateur

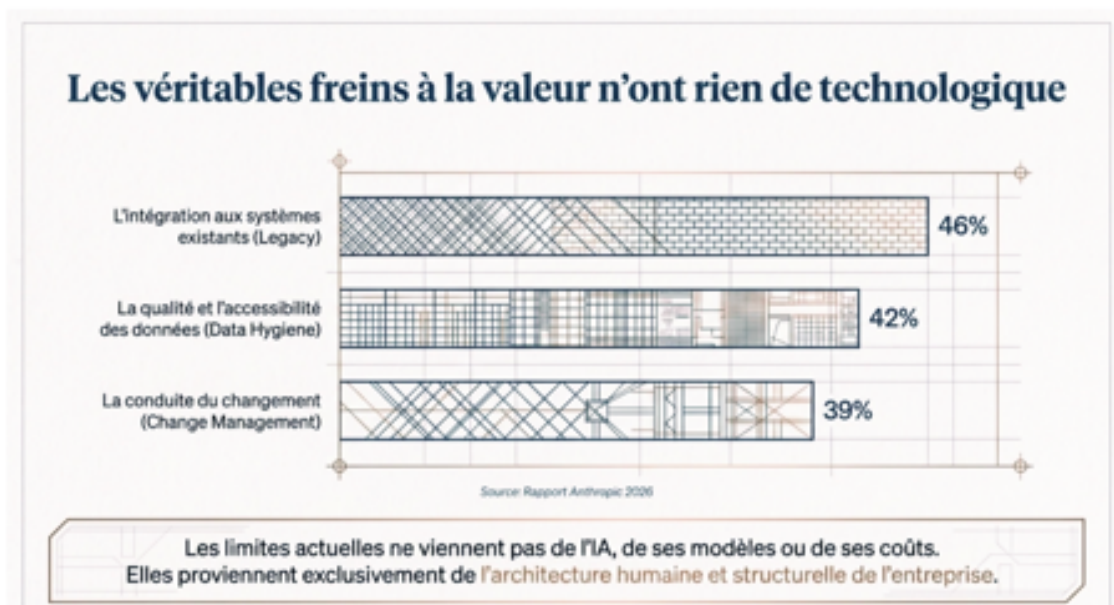
L'utilisateur final n'a pas besoin de savoir quelle couche IA est sollicitée. Il interagit avec une interface unique, cohérente, qui lui propose des usages étendus — et qui en propose davantage à mesure que l'organisation progresse.

Aujourd'hui, il rédige plus vite. Dans six mois, il reçoit des recommandations. Dans dix-huit mois, certaines décisions de routine sont déléguées à des agents. C'est le même outil. C'est une expérience qui grandit.

Le message que nous portons

Chez Gabriel Greenfield, nous accompagnons nos clients dans la conception et le déploiement d'applications hybrides qui intègrent IA générative, prédictive et agents dans une interface unifiée — pensée pour évoluer avec l'organisation, quelle que soit sa maturité aujourd'hui. C'est ça, la transformation durable. Pas un projet. Un trajet.

Transformer le ROI en valeur collective : et si le problème n'était pas l'IA ?



79% des organisations font face à des défis sérieux dans l'adoption de l'IA en 2026 : une hausse à deux chiffres par rapport à 2025.

54% des dirigeants C-suite admettent que l'IA est en train de "déchirer leur entreprise" (rien que ça). Et malgré des investissements massifs (59% des entreprises injectent plus d'un million de dollars par an dans l'IA), seuls 29% voient un ROI significatif de la GenAI, et 23% des agents IA.

Ce n'est pas un problème de technologie. C'est un problème de transformation.

Le paradoxe des super-utilisateurs

Il existe dans chaque organisation une poignée de collaborateurs qui ont compris. Ils automatisent des tâches en minutes. Ils synthétisent des analyses en secondes. Ils livrent en une journée ce qui prenait une semaine. Les résultats individuels sont réels, documentés, spectaculaires.

Et pourtant, la valeur ne se propage pas.

L'organisation continue de fonctionner selon ses anciens schémas. Les process restent identiques. Le reporting est inchangé. Les réunions de coordination existent toujours pour les mêmes raisons qu'avant. Le super-utilisateur est une curiosité admirée, pas un levier de transformation.

C'est ce que le dernier rapport 2026 State of AI Agents d'Anthropic nomme le paradoxe de l'adoption : les gains individuels sont réels, mais rien ne les connecte aux résultats business.

On pourrait croire que les agents (plus autonomes, plus capables d'agir sur des workflows complets) résoudre ce problème mécaniquement. Qu'en automatisant des processus entiers, ils forceraient l'organisation à se transformer. C'est une erreur fréquente.

Déployer un agent sur un workflow bancaire ou un processus RH ne transforme pas l'organisation. Cela accélère (potentiellement) un processus existant. Ce n'est pas la même chose. Et dans bien des cas, les données restent fragmentées, les silos persistent, les arbitrages humains nécessaires n'ont pas lieu.

Le rapport est sans ambiguïté sur ce point : les principaux freins à la valeur ne sont pas les modèles d'IA, pas même les coûts. Ce sont la qualité des données (42%), l'intégration aux systèmes existants (46%), et le change management (39%).

Trois problèmes qui n'ont rien de technologique.

Un goulot d'étranglement : le contexte

Il y a un insight technique dans ce rapport que peu de dirigeants ont vu, et qui mérite qu'on s'y arrête.

L'Economic Index d'Anthropic, analysant plus de 3,5 millions de conversations, révèle une corrélation stable : chaque augmentation de 1% de la longueur du contexte en entrée est associée à une amélioration de 0,38% de la qualité et de la richesse des sorties.

Dit autrement : la qualité de ce que produit un agent IA est directement proportionnelle à la richesse du contexte qu'on lui fournit.

Or, le contexte, c'est la donnée interne. C'est la connaissance métier. C'est la documentation des process. C'est l'historique client. C'est précisément ce que la plupart des organisations n'ont pas rendu accessible, ni structuré, ni gouverné, ni connecté.

En gros, le prompt engineering et l'architecture de prompting n'est pas un gadget pour dirigeants. C'est un savoir-faire déterminant. Les entreprises qui investissent dans la qualité de leurs données et l'accessibilité de leur contexte interne ne font pas de la data hygiène pour le principe. Elles se créent un avantage compétitif durable sur l'IA agentique.

Ce que les 29% qui réussissent font différemment

Les organisations qui voient un ROI réel partagent quatre caractéristiques, selon les données :

- 1 Elles partent des problèmes business, pas des capacités technologiques. BCG le résume ainsi : l'IA doit servir une stratégie business, avec les défis à résoudre comme étoile du Nord.
- 2 Elles architecturent des plateformes qui donnent de l'autonomie aux métiers tout en préservant la gouvernance IT. Ce n'est pas l'un ou l'autre. C'est les deux simultanément. C'est exactement ce que la gouvernance agentique permet aujourd'hui de construire.
- 3 Elles adressent la transformation organisationnelle en parallèle du déploiement technique. Les agents et le changement humain ne sont pas séquentiels. Ils sont concomitants. Deloitte l'a formulé très directement dans le même rapport : "Agent deployment and human behavior change need to happen in tandem."
- 4 Elles lient l'IA à des résultats de revenus, pas à des métriques d'usage. Le nombre de prompts envoyés ou d'agents déployés n'est pas un KPI. La question est : quelle décision business est meilleure, plus rapide, moins coûteuse grâce à l'IA ?

C'est le moment de se poser et d'évaluer la maturité

La question est : comment concevoir une organisation capable d'absorber et d'amplifier la valeur de l'IA à l'échelle ? C'est dans ce contexte que l'IA agentique et la gouvernance des agents prend tout son sens.

Pourquoi les agents IA n'échappent pas à cette règle

Cela implique trois chantiers simultanés que nous structurons chez Gabriel Greenfield autour de notre approche Meridian :

- **Suggérer** : diagnostiquer la maturité réelle de l'organisation sur l'IA : pas ses ambitions, mais sa capacité effective à délivrer. Le framework GAME (Greenfield AI Maturity Evaluation) permet d'objectiver ce diagnostic en s'appuyant sur cinq dimensions : stratégie, gouvernance, données, compétences et usages.
- **Faciliter** : identifier les cas d'usage à fort levier, où l'agent amplifie un jugement expert ou élimine un travail sans valeur.
- **Accompagner** : ancrer le changement dans la durée. Les organisations qui réussissent ne forment pas leurs collaborateurs à utiliser un outil. Elles redesignent le travail autour de nouvelles capacités, et elles le font en impliquant les personnes concernées dès le départ.

Retrouvez 5 articles sur Meridian à la section 4 de ce document, et contactez-nous pour vous procurer le Meridian Playbook.

Sources : 2026 State of AI Agents Report (Anthropic / Material) — Writer 2026 Enterprise AI Adoption Survey — Salesforce AI Agent Trends 2026

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

N° 11

Le Chief Transformation Officer, architecte de la destruction créatrice

Ce que l'économiste et prix Nobel Philippe Aghion nous apprend sur la destruction créatrice à l'ère de l'intelligence artificielle explique pourquoi les organisations doivent se doter d'un Chief Transformation Officer.

Philippe Aghion est l'un des économistes les plus influents de notre époque. Professeur au Collège de France, à la London School of Economics et à l'INSERM, il a consacré trente ans de recherche à une idée aussi simple que dérangement : la prospérité naît de la destruction. Ses travaux, développés avec Peter Howitt depuis leur article fondateur de 1992, puis synthétisés dans *Le Pouvoir de la destruction créatrice* (2020, avec Céline Antonin et Simon Bunel), démontrent que l'innovation ne s'ajoute pas poliment aux structures existantes. Elle les pulvérise. Et c'est précisément ce processus de remplacement, avec des nouveaux entrants qui détruisent les rentes des incumbents, qui génère la croissance.

Cette théorie schumpétérienne de la croissance repose sur trois mécanismes fondamentaux. D'abord, l'innovation fonctionne par substitution, pas par accumulation : chaque rupture technologique remplace ce qui existait par quelque chose de qualitativement supérieur. Ensuite, les entreprises établies sont structurellement mal

positionnées pour innover radicalement, car la véritable innovation cannibalise leurs propres revenus : c'est le fameux dilemme de l'incumbent. Enfin, et c'est le point le plus crucial d'Aghion, les institutions déterminent si la destruction crée ou si elle ne fait que détruire. Sans régulation adaptée, sans formation, sans gouvernance appropriée, la destruction reste... de la destruction.

L'IA : la force de destruction créatrice la plus puissante depuis l'électrification

Appliquons maintenant ce cadre théorique à l'intelligence artificielle. L'IA n'est pas un outil logiciel de plus. C'est un agent de destruction créatrice d'une puissance inédite.

L'IA va éliminer des pans entiers de chaînes de valeur. Pas simplement des tâches isolées, mais des architectures complètes de production de valeur. L'analyse juridique, le diagnostic financier, le service client, la production de contenu, la génération de code, l'imagerie médicale : ces activités ne sont pas « augmentées » par l'IA. Elles sont fondamentalement reconstruites selon une logique AI-native.

Mais simultanément, l'IA va créer une valeur qui n'existe pas encore. Tout comme la destruction de l'économie du cheval a rendu possible l'urbanisation moderne, le tourisme de masse et les chaînes logistiques mondiales, la destruction pilotée par l'IA ouvrira des possibilités économiques que nous ne pouvons pas encore pleinement imaginer : médecine personnalisée à grande échelle, découverte scientifique autonome, chaînes d'approvisionnement adaptatives en temps réel.

Le solde net sera positif. Mais la transition pourra être délicate. Aghion est formel sur ce point : la phase de destruction est réelle, douloureuse, et inégalement répartie. La phase de création exige une conception institutionnelle délibérée.

Le Chief Transformation Officer : architecte de la destruction créatrice

C'est ici que la théorie percute la réalité des organisations. Si le cadre d'Aghion est juste — et trois décennies de validation empirique suggèrent qu'il l'est — alors chaque grande organisation a besoin d'un rôle explicitement dédié au pilotage du cycle destruction-créeation. Ce rôle, c'est celui du Chief Transformation Officer.

Et son mandat n'est pas de « gérer le changement ». La gestion du changement suppose des transitions entre états connus. Ce que l'IA exige est fondamentalement différent : le démantèlement délibéré de processus rentables mais condamnés, et la construction simultanée de processus entièrement nouveaux, souvent avant que les anciens n'aient visiblement échoué.

Concrètement, le CTO doit identifier ce qui doit être détruit — mener un audit lucide des processus, rôles et modèles économiques structurellement vulnérables à l'IA. Il doit construire le nouveau avant que l'ancien ne s'effondre, en créant des structures parallèles AI-native qui coexistent temporairement avec l'héritage. Il doit redesigner l'architecture humaine : compétences, rôles, métriques de performance, culture — car chez Aghion, ce sont les organisations qui déterminent si la destruction produit de la valeur ou du chaos. Enfin, il doit protéger l'organisation contre elle-même, car chaque manager dont le périmètre est menacé résistera naturellement au changement.

Le refus de détruire est la pire des stratégies

Le message d'Aghion est inconfortable mais libérateur : on ne peut pas innover vers le futur sans détruire des morceaux du présent. Les organisations qui tentent d'« ajouter l'IA » à leurs structures existantes sans les repenser fondamentalement seront détruites par celles qui auront compris la leçon.

Le rôle de l'IA dans l'économie n'est pas l'amélioration incrémentale. C'est la destruction créatrice schumpétérienne à une vitesse et une échelle sans précédent. Les organisations qui prospéreront seront celles qui embrasseront cette destruction de manière délibérée, avec un CTrO au mandat clair, quelqu'un qui comprend que la chose la plus précieuse qu'il puisse faire est de casser stratégiquement ce qui fonctionne encore.

Car dans le monde d'Aghion, la seule chose plus dangereuse que la destruction, c'est le refus de détruire.

L'IA ne va pas tuer le conseil. Elle va le faire renaître.



Il y a quelques semaines, j'ai posé une question à Claude : "Produis-moi une analyse de benchmark sectoriel sur la maturité digitale des sociétés d'asset management à Hong-Kong." En quatre minutes, j'avais quarante pages structurées, sourcées, avec des recommandations.

Ce travail aurait mobilisé un consultant junior pendant une semaine. Et franchement ? Le résultat était exploitable et actionnable.

Je dirige un cabinet de conseil spécialisé en transformation IA. J'aurais pu trouver ça menaçant. Au lieu de ça, j'y ai vu la confirmation d'une conviction que je nourris depuis deux ans : la disruption de notre secteur n'est pas une menace pour le conseil. C'est une sentence pour le conseil générique.

Ce qui est déjà en train de se passer

Les chiffres ne mentent pas. Les outils comme Lilli chez McKinsey ou Deckster chez BCG peuvent réaliser environ 80 % du travail typique d'un analyste junior (recherche, synthèse, génération de slides) en quelques secondes. McKinsey a déployé des milliers IA aux côtés de ses consultants. Une étude Harvard/BCG documente que les consultants utilisant l'IA accomplissent leurs tâches 25 % plus vite avec une qualité supérieure de 40 %.

Ce n'est pas de l'optimisation à la marge. C'est une recomposition structurelle du modèle de production du conseil.

Le modèle pyramidal traditionnel (une large base d'analystes qui absorbent les livrables, des managers intermédiaires qui coordonnent, quelques associés au sommet) est directement menacé. Ce que faisait une équipe de six personnes peut aujourd'hui se faire avec deux consultants seniors et des agents IA. Les grands cabinets le savent. McKinsey l'a dit publiquement.

Le dilemme à résoudre

Voilà ce qui est fascinant : les mastodontes du secteur se retrouvent pris dans un piège qu'ils auraient eux-mêmes diagnostiqué chez leurs clients. La technologie leur permet d'être plus efficaces. Mais leur revenu dépend de leur inefficience. Cela explique au passage pourquoi "les cordonniers mal chaussés" est une réalité récurrente dans notre secteur. C'est cette vérité qui ne peut plus exister — et j'embrasse tous les cordonniers au passage.

Facturer à l'heure des consultants dont une IA réalise 60 % du travail : ce modèle a les jours comptés. Les clients le savent. Et pourtant, changer signifierait scier la branche sur laquelle repose toute la structure de rémunération, de promotion et de valorisation des grands cabinets.

Résultat : on investit dans l'IA pour paraître innovant, mais on la déploie prudemment pour ne pas perturber la vache à lait. C'est le dilemme de l'innovateur, version conseil en management.

Qui va disparaître — et qui va prospérer

La disruption ne frappe pas le conseil en bloc. Elle frappe de façon chirurgicale.

Ce qui est en danger de mort : le conseil généraliste sans IP propriétaire, le modèle de production basé sur le volume de juniors, la facturation au temps sur des livrables que l'IA produit en minutes. Cette proposition de valeur s'érode chaque trimestre.

Ce qui résiste, et même s'apprécie : la profondeur sectorielle réelle — la connaissance des régulateurs, des dynamiques internes, des parties prenantes clés. L'accompagnement de la transformation humaine — changer une organisation, faire adhérer, gérer le politique interne. La gouvernance certifiée — notamment sur l'IA elle-même, avec des cadres comme ISO 42001 qui créent un nouveau périmètre de valeur que très peu maîtrisent encore.

Ce qui prospère : les cabinets qui ont compris que l'IA n'est pas leur concurrent. C'est leur infrastructure de production.

Les quatre impératifs de survie

Premier impératif : arrêter de vendre du temps, commencer à vendre des résultats. La facturation à la performance n'est plus une option avant-gardiste. C'est la direction obligatoire. Les clients qui voient l'IA travailler ne paieront plus le même prix pour les mêmes heures. McKinsey l'a compris : environ 25 % de ses honoraires sont déjà liés à des métriques de performance.

Deuxième impératif : construire une IP propriétaire défendable. Pas des slides. Pas des frameworks génériques. Une méthodologie structurée, ancrée dans des années d'engagements sectoriels, incarnée dans un corpus de données et une logique que l'IA peut amplifier, mais pas reproduire. La valeur migre de la couche exécution vers la couche méthodologique.

Troisième impératif : se spécialiser. Les données sont claires : les consultants spécialisés dans des industries ou fonctions précises commandent des primes de 30 à 40 % par rapport aux généralistes. La profondeur sectorielle et réglementaire est précisément ce que l'IA maîtrise le moins bien à court terme.

Quatrième impératif : agentifier son offre avant que ses clients ne le fassent eux-mêmes. Le cabinet qui arrive avec un agent configuré sur la réglementation bancaire française, entraîné sur dix ans d'engagements réels, ne joue plus sur le même terrain. Il vend l'accès à une plateforme.

Ce que ça signifie pour nous

Chez Gabriel Greenfield, nous avons fait un choix stratégique il y a deux ans : construire Meridian comme une méthodologie propriétaire, pas comme un cabinet de conseil classique. Cinq référentiels, six phases de transformation, une gouvernance à quatre niveaux : un corpus structuré que nous sommes en train d'agentifier pour le déployer en mode plateforme.

Ce n'est pas un hasard si nous positionnons ISO 42001 comme une offre centrale. La gouvernance de l'IA est le nouveau périmètre de confiance. Celui qui maîtrise ce cadre dans les 12 à 18 mois qui viennent construit un avantage concurrentiel.

La vraie question



La disruption de l'IA ne tue pas le conseil. Elle tue le conseil indifférencié.

Ce qui survit, c'est la combinaison de profondeur sectorielle, d'IP structurée, de gouvernance certifiée, et d'une capacité à orchestrer l'IA plutôt qu'à la subir.

Le secteur va se polariser. D'un côté, des plateformes IA qui commoditisent l'analyse générique. De l'autre, des cabinets qui ont construit quelque chose que l'IA ne peut pas livrer seule : la confiance, le cadre, la méthode, la relation.

La fenêtre pour se positionner dans cette deuxième catégorie est ouverte, mais pas indéfiniment.

03

THÉMATIQUE III · 9 ARTICLES

CERTIFIED RESPONSIBLE AGENTIC

Gouverner l'IA agentique avec responsabilité

- La transformation agentique : gouverner d'abord, transformer responsablement
- Pourquoi Singapour devient une référence mondiale de la gouvernance agentique
- Le vrai coût des agents AI
- Gouvernance des agents IA / gouvernance de l'IA agentique : vous faites la diff ?
- De la Data Gouvernance à l'IA Gouvernance : une adaptation nécessaire
- IA & numérique responsable : un paradoxe à regarder en face
- Un framework pour l'exécution agentique
- Eccentex, un orchestrateur agentique métier gouverné pour les entreprises régulées
- Hyperagents : l'IA qui apprend à apprendre à s'améliorer

La transformation agentique : gouverner d'abord, transformer responsablement



80 % des dirigeants considèrent que l'IA agentique sera critique pour la survie de leur entreprise d'ici 2027 (Cisco/Omdia, 2025). Pourtant, Deloitte révèle que seulement 11 % des organisations l'utilisent réellement en production, et Gartner prédit que plus de 40 % des projets agentiques seront abandonnés avant fin 2027. L'écart n'est pas technologique. Il est gouvernancier.

L'IA agentique : une rupture qui mérite une réponse à la hauteur

Les agents IA sont des systèmes capables de planifier, de décider, d'agir et d'apprendre de façon autonome pour atteindre des objectifs complexes, sans intervention humaine à chaque étape. Quand un agent gère un flux de service client de bout en bout, qu'un autre réécrit du code legacy pendant que vous dormez, et qu'un troisième rebalance un portefeuille financier sur la base de signaux marché en temps réel, l'entreprise a fondamentalement changé de nature.

En dehors du risque assurantiel, qui commence à faire débat, l'autonomie des agents pose une question que les approches précédentes n'avaient pas à traiter : qui est responsable quand un agent décide seul ? Qui rend compte quand il se trompe, biaise une décision, ou viole une règle de confidentialité ? La réponse à cette question est organisationnelle, juridique et éthique.

Le cadre réglementaire n'est plus optionnel

L'environnement normatif s'est considérablement renforcé. Trois référentiels s'imposent conjointement à toute organisation déployant de l'IA en Europe.

L'EU AI Act est entré en vigueur le 1er août 2024. Ses obligations se déploient par vagues : les pratiques IA prohibées et les exigences de IA-literacy s'appliquent depuis février 2025 ; les règles sur les modèles IA à usage général et la gouvernance depuis août 2025 ; les obligations complètes sur les systèmes à haut risque en 2026. Les sanctions atteignent 40 millions d'euros ou 7 % du chiffre d'affaires mondial. L'IA agentique, par sa nature autonome et sa capacité d'impact direct sur des décisions, tombe fréquemment dans les catégories à risque élevé qui déclenchent les exigences les plus strictes.

ISO/IEC 42001 est le premier standard international certifiable pour un Système de Management de l'IA (AIMS). Structuré autour du cycle PDCA — Plan, Do, Check, Act — il fournit le système opératoire qui traduit les obligations légales en pratiques vérifiables et reproductibles. ISACA le formule clairement : l'EU AI Act est le règlement, ISO 42001 est le système d'exploitation qui rend la conformité répétable et auditable. Les deux sont complémentaires : 40 à 50 % de recouvrement dans leurs exigences de haut niveau (Vanta, 2025), ce qui permet de construire un dispositif unifié plutôt que deux programmes parallèles.

Le RGPD s'applique avec une acuité particulière aux agents autonomes, qui traitent souvent des données personnelles à grande échelle et de façon non supervisée. Les obligations de minimisation des données, de traçabilité des décisions automatisées (Article 22), et de Privacy by Design ne sont pas négociables, alors que l'IA agentique multiplie les surfaces de risque.

Ces trois référentiels ne sont pas des obstacles à la transformation. Ils en sont la fondation. L'organisation qui les embarque en amont construit une IA de confiance ; celle qui les découvre en réponse à un incident construit une IA fragile et potentiellement très coûteuse à réparer.

Ce que doit embarquer le référentiel d'architecture d'entreprise

La transformation agentique responsable exige que l'architecture d'entreprise intègre explicitement une couche de gouvernance IA. Sans cela, la conformité reste déclarative et les risques demeurent invisibles.

- **L'inventaire des agents IA comme actif d'architecture** Chaque agent déployé — ou en cours de déploiement — doit être documenté dans le référentiel avec : sa fonction, son niveau de risque EU AI Act, ses données traitées, ses droits d'accès, ses dépendances systèmes, ses opérateurs humains désignés, et ses mécanismes de supervision. Cet inventaire est l'ancre commune à la conformité réglementaire et à la gouvernance opérationnelle.
- **La cartographie des flux de décision automatisés** La cartographie des flux de décision automatisée. Là où les agents interviennent dans des décisions impactant des personnes — octroi de crédit, gestion RH, tarification, médiation client — les flux doivent être modélisés, les points de décision explicités, et les mécanismes de supervision humaine formalisés. L'Article 14 de l'EU AI Act exige que les systèmes à haut risque soient conçus pour permettre une supervision effective par des personnes physiques.
- **Le registre de conformité croisée ISO 42001 / EU AI Act / RGPD** L'architecture d'entreprise doit maintenir un registre liant chaque exigence réglementaire à son contrôle technique ou organisationnel, à la preuve de conformité, et à la date de révision. Ce registre est l'outil central des audits internes et externes, et il doit vivre dans l'outil d'architecture, pas dans un tableur déconnecté.
- **Les patterns d'architecture agentique responsable** Privacy by Design, Human-in-the-Loop pour les décisions à impact élevé, ségrégation des droits d'accès des agents, journalisation immuable des actions autonomes, circuit-breaker pour interrompre un agent dont le comportement dérive : autant de patterns qui doivent être standardisés dans le catalogue d'architecture et obligatoires pour tout nouveau déploiement agentique.
- **L'alignement avec la souveraineté numérique** Les agents traitant des données sensibles doivent opérer dans des environnements souverains maîtrisés, avec une localisation des données conforme au RGPD et une chaîne de sous-traitance documentée. La souveraineté numérique n'est pas une option dans l'architecture agentique : c'est une contrainte structurelle.

Le rôle du Chief Transformation Officer dans la transformation agentique

La transformation agentique responsable requiert une fonction de leadership transverse qui orchestre simultanément la stratégie, l'architecture, la gouvernance et le changement organisationnel. C'est précisément le rôle du Chief Transformation Officer (CTrO).

Son premier chantier est de définir la politique d'IA agentique de l'organisation. Quelles décisions les agents peuvent-ils prendre seuls ? Dans quels domaines la supervision humaine est-elle non négociable ? Quels seuils de risque déclenchent une escalade

humaine ? Ces règles expriment les valeurs et les engagements de l'organisation. Elles doivent être formalisées, connues, et opposables.

Son deuxième chantier est d'orchestrer la gouvernance croisée. Le CTrO assure la cohérence entre le DSI qui construit les agents, le DPO qui surveille la conformité RGPD, le RSSI qui sécurise les accès, le DRH qui anticipe l'évolution des compétences, et les directions métier qui déploient les cas d'usage. Sans cette orchestration, chaque fonction optimise localement et la transformation reste fragmentée.

Son troisième chantier est de construire la trajectoire de déploiement responsable. Une feuille de route priorisée par valeur métier, maîtrise des risques, et impact sur les forces de travail, avec des jalons de conformité ISO 42001 et EU AI Act intégrés dès la conception.

Lean Change Management et évolution des forces de travail : l'IA comme partenaire

Cisco l'a mesuré : 55 % de la force de travail sera en collaboration avec des agents IA dans les 24 prochains mois. Et 60 % des collaborateurs devront monter en compétence — non plus seulement sur le prompt engineering, mais sur la supervision des agents, leur audit, et la gestion de leur comportement. Ce n'est pas un problème de formation. C'est une transformation culturelle.

C'est précisément là que le Lean Change Management, développé par Jason Little, offre le cadre le mieux adapté. Sa logique de co-construction du changement, ses cycles courts d'expérimentation, et son approche itérative s'appliquent naturellement à une transformation agentique qui ne peut pas être planifiée dans ses moindres détails, parce que les agents eux-mêmes apprennent et évoluent.

Dans ce contexte, l'IA joue un double rôle. Elle est l'objet de la transformation (les agents que les équipes doivent apprendre à superviser), mais elle est aussi un levier pour accompagner cette transformation : analyse des signaux de résistance en temps réel, personnalisation des parcours de montée en compétence selon les profils et comportements réels, assistance à la définition des nouvelles règles de collaboration humain-agent.

L'enjeu est de construire une nouvelle façon de travailler, où la valeur humaine se déplace vers la supervision, l'évaluation critique, la créativité, le relationnel, et les décisions qui exigent un jugement contextuel que les agents ne possèdent pas.

Les agents sont une workforce en silicium qui complète la workforce humaine (Deloitte). Gérer cette équipe mixte (humains + agents) est la nouvelle compétence du management de la transformation.

L'approche Meridian : responsable par construction

Chez Gabriel Greenfield, notre conviction est que la transformation agentique responsable ne s'obtient pas en ajoutant la gouvernance après coup. Elle se construit dès le premier jour — dans l'architecture, dans la méthode, dans l'accompagnement.

- **Suggérer** : identifier les cas d'usage agentiques à fort impact, les évaluer au regard des référentiels EU AI Act et ISO 42001, et proposer une trajectoire de déploiement cohérente avec la maturité et les risques de l'organisation.
- **Faciliter** : créer les conditions d'une gouvernance croisée effective entre DSI, DPO, RSSI, DRH et métiers. Structurer les arbitrages. Faire vivre le référentiel d'architecture agentique. Intégrer les exigences ISO 42001 dans les pratiques de développement et de déploiement.
- **Accompagner** : soutenir les équipes dans la durée à travers une logique Lean Change Management — expérimentations courtes, feedbacks rapides, ajustements continus. Mesurer l'impact. Faire évoluer les agents, les processus et les compétences ensemble.

La transformation agentique responsable n'est pas une contrainte imposée à l'innovation. C'est la condition pour que cette innovation soit durable, de confiance, et créatrice de valeur réelle.

Pourquoi Singapour devient une référence mondiale de la gouvernance agentique



En mai 2026, le Digital Omnibus a repoussé au 2 décembre 2027 les obligations les plus contraignantes de l'EU AI Act pour les systèmes à haut risque. Un soulagement pour beaucoup de directions juridiques — mais un faux répit. Le 2 août 2026 reste une date charnière : c'est à partir de là que la Commission européenne peut sanctionner, et que les contrats avec les prestataires IA commencent à intégrer des clauses de conformité. Les directions risk et legal ont donc gagné du temps sur la forme. Pas sur le fond.

Et sur le fond, une question reste sans réponse claire dans le texte européen : comment gouverner une IA qui n'attend pas qu'on lui pose une question, mais qui agit ?

C'est là que Singapour entre en jeu.

En janvier 2026, l'IMDA — l'autorité réglementaire numérique de Singapour — a publié le premier cadre de gouvernance mondial spécifiquement dédié à l'IA agentique. Il ne s'applique pas juridiquement aux entreprises européennes. Mais il répond aux questions que l'EU AI Act pose sans encore y répondre : jusqu'où un agent IA peut-il agir sans supervision humaine ? Qui est responsable quand il se trompe ? Comment tracer la chaîne de responsabilité dans un système qui enchaîne des décisions à la vitesse machine ?

Imaginez un agent IA chargé de gérer les remboursements clients d'une banque. Il reçoit une demande, consulte le dossier, vérifie les conditions contractuelles, décide d'approuver ou de refuser, puis envoie la réponse — sans qu'aucun humain n'intervienne.

C'est de l'IA agentique. Et c'est déjà en production dans des dizaines d'entreprises.

Le problème ? Nos cadres de gouvernance ont été conçus pour des IA qui conseillent. Pas pour des IA qui agissent. L'EU AI Act a été pensé pour des systèmes relativement prévisibles. L'IA agentique, qui planifie, enchaîne des actions, interagit avec des systèmes externes, ouvre des angles morts que le texte européen n'a pas anticipés.

Singapour a eu le mérite de poser les bonnes questions avant tout le monde, et d'y apporter des réponses pratiques. Pour les entreprises européennes qui doivent à la fois déployer des agents IA et se préparer à la conformité réglementaire, c'est aujourd'hui la boussole la plus utile disponible.

D'abord, qu'est-ce que l'IMDA ?

L'Infocomm Media Development Authority est l'équivalent singapourien d'une agence combinant l'Arcep française et une direction de l'innovation numérique. Elle régule les télécoms et les médias, mais pilote aussi la stratégie de transformation digitale du pays.

Sur l'IA, Singapour a une longueur d'avance. Dès 2019, l'IMDA publiait un premier cadre de gouvernance pour l'IA traditionnelle, mis à jour en 2020. En janvier 2026, à Davos, elle a franchi une nouvelle étape avec un cadre dédié à l'IA agentique, présenté au Forum Économique Mondial.

Ce cadre est volontaire, pas réglementaire. Mais dans les faits, il est en train de devenir la référence mondiale pour toute organisation qui déploie des agents IA.

Pourquoi l'IA agentique pose un problème de gouvernance différent

Avec un modèle d'IA classique, le risque est dans l'output. Si le modèle se trompe, il produit une mauvaise réponse. Un humain lit, évalue, décide.

Avec un agent IA, le risque est dans l'action. L'agent... agit. Il envoie un email. Il modifie une base de données. Il valide un paiement. Il réserve un billet.

Et il peut enchaîner des dizaines d'actions en quelques secondes, dans plusieurs systèmes interconnectés, sans que personne ne valide chaque étape.

Exemple concret : un agent de gestion des achats IA dans une entreprise industrielle. Il détecte un stock bas, identifie un fournisseur, négocie un devis, génère un bon de commande et déclenche le paiement. Si quelque chose se passe mal à l'étape 3 (mauvais fournisseur, contrat mal interprété) les conséquences sont réelles et potentiellement irréversibles avant qu'un humain s'en aperçoive.

C'est ce saut qualitatif que le cadre IMDA cherche à adresser.

Les quatre piliers du cadre IMDA

Le framework s'organise autour de quatre dimensions.

1 Évaluer et borner les risques en amont

Avant de déployer un agent, l'organisation doit définir précisément ce qu'il a le droit de faire et ce qu'il n'a pas le droit de faire. L'IMDA parle de deux paramètres : l'action-space (quels outils, quels systèmes, quelles données l'agent peut toucher) et le niveau d'autonomie (jusqu'où il peut aller sans validation humaine).

Concrètement : un agent de support client peut consulter un dossier et répondre à une FAQ. Il ne peut pas modifier un contrat ou déclencher un remboursement supérieur à 500€ sans validation.

2 Maintenir une responsabilité humaine réelle

C'est le principe central du cadre : l'humain reste concrètement responsable des actions de l'agent. Cela implique de définir des points de contrôle obligatoires pour les décisions à fort impact.

L'IMDA insiste sur quatre types d'actions qui nécessitent systématiquement une validation humaine : les actions à enjeu élevé, les actions irréversibles, les situations atypiques, et les situations que l'utilisateur a lui-même identifiées comme sensibles.

Exemple : un agent RH peut trier des candidatures et programmer des entretiens. Mais la décision finale d'embauche reste humaine.

3 Mettre en place des contrôles techniques tout au long du cycle de vie

La gouvernance ne s'arrête pas au déploiement. Le cadre exige des mécanismes de traçabilité. Chaque action de l'agent doit être enregistrée, chaque décision doit pouvoir être auditée.

L'IMDA recommande aussi une règle simple sur les permissions : un agent ne peut jamais disposer de droits supérieurs à ceux de l'utilisateur qui l'a activé. Si vous n'avez pas accès au système de paie, votre agent n'y a pas accès non plus.

4 Responsabiliser l'utilisateur final

Le cadre intègre une dimension souvent oubliée : l'utilisateur final a lui aussi des responsabilités. Il doit être informé de ce que l'agent peut faire, des données auxquelles il accède, et des limites de son autonomie.

Pas question de déployer un agent en mode boîte noire et de laisser les collaborateurs l'utiliser sans comprendre ce qu'il fait en coulisses.

La chaîne de responsabilité : qui répond de quoi ?

C'est là que le cadre IMDA apporte quelque chose de vraiment nouveau.

Il identifie cinq acteurs dans la chaîne de valeur agentique : le développeur du modèle sous-jacent, le fournisseur d'outils, l'éditeur du système agentique, l'organisation qui le déploie, et l'utilisateur final.

Chacun a des obligations spécifiques. L'éditeur doit garantir la sécurité technique du système. L'organisation qui le déploie doit définir les périmètres d'action et les checkpoints humains. L'utilisateur final doit comprendre ce qu'il délègue à l'agent.

En cas d'incident (une décision erronée, une action non autorisée) on peut remonter la chaîne et identifier où le contrôle a manqué. C'est une architecture de responsabilité traçable, pas un simple partage de responsabilité morale.

Ce que ça signifie pour les entreprises en Europe

Ce cadre est singapourien. Mais il arrive à un moment où les premières actions en responsabilité liées à l'IA commencent à arriver, et où les directions achats des grands groupes intègrent déjà des clauses de conformité IA dans leurs appels d'offres.

La convergence avec l'EU AI Act est réelle : proportionnalité du risque, traçabilité, supervision humaine significative. Les entreprises qui s'alignent sur le cadre IMDA aujourd'hui construisent en réalité les bases de leur conformité européenne de demain.

Et surtout : elles se donnent un avantage opérationnel. Une organisation qui sait précisément ce que ses agents peuvent faire, qui en est responsable, et comment auditer leurs actions, est une organisation qui peut déployer l'IA agentique à grande échelle sans prendre de risques inconsidérés.

En conclusion

L'IA agentique n'est plus un sujet de R&D. C'est une réalité de production, avec des conséquences réelles quand ça se passe mal.

Singapour a eu le mérite de poser les bonnes questions avant tout le monde : jusqu'où un agent peut-il aller sans supervision ? Qui est responsable quand il se trompe ? Comment rester en contrôle sans sacrifier l'efficacité ?

Les réponses qu'apporte l'IMDA ne sont pas parfaites. Le cadre est encore volontaire, en évolution, et certaines définitions restent floues. Il reste aujourd'hui cependant la référence la plus opérationnelle disponible pour les organisations qui déploient des agents IA.

La vraie question n'est plus "faut-il se doter d'un cadre de gouvernance agentique ?" mais "quand commencez-vous ?"

CERTIFIED RESPONSIBLE AGENTIC

N° 15

Le vrai coût des agents AI



Il y a quelques semaines, une société d'asset management m'a contacté avec une conviction un peu candide : "On veut tester Open Claw en interne et déployer ça à grande échelle pour renverser le marché. Combien de temps ça prend ?"

J'ai retourné la question. Trois semaines, m'ont-ils dit. Budget : quelques milliers d'euros.

La poudre aux yeux agentique a un certain charme, il faut bien l'avouer. Alors à chaque fois, je dois expliquer la même chose : ce qui impressionne dans une démonstration et ce qui fonctionne en production dans un environnement réglementé, ce sont deux réalités radicalement différentes. Et mon boulot ne consiste pas à déployer des passoires de sécurité chez mes clients.

Le prototype, c'est facile. La production, c'est autre chose.

Un prototype d'agent IA, n'importe quel développeur compétent peut le construire en quelques jours. On a à peine besoin d'être développeur à vrai dire. On configure un LLM, on lui donne des instructions, on lui connecte quelques sources de données, et ça marche. Les boss sont impressionnés. Le comité de direction valide. On commande les pizzas.

Le problème surgit deux semaines plus tard, quand on essaie de le déployer réellement.

L'agent rate des transcriptions d'earnings calls parce que le format Bloomberg a légèrement changé, il produit des analyses incohérentes sur 8% des requêtes (parfaitement acceptable pour une démo, parfaitement inacceptable pour des décisions d'investissement), et un beau jour d'audit personne ne peut expliquer comment l'agent a produit telle recommandation.

Bienvenue dans la réalité d'un déploiement agentique. Quand on décompose le budget réel d'un agent en production, les clients sont surpris par la structure des coûts. Ce n'est pas le LLM qui coûte cher, c'est tout ce qui l'entoure. Commercialement, cela ne vous facilite pas la vie : si vous vous comportez de manière honnête, vous ne signerez rien à la fin du déjeuner.

Les intégrations systèmes : le poste le plus sous-estimé

Un agent n'existe pas dans le vide. Il doit se connecter aux systèmes existants : le système de gestion de portefeuille, les flux de données de marché, le CRM clients, les bases documentaires internes. Chaque connexion représente deux à quatre semaines de travail d'un développeur senior. Les APIs ont des conditions d'usage strictes. Les formats de données sont hétérogènes. Ici en Asie, certaines sources critiques, telles que les transcriptions en mandarin ou des publications réglementaires asiatiques, arrivent dans des formats non standardisés qui nécessitent un traitement spécifique. Multiplié par cinq à huit systèmes sources par agent, la facture monte vite.

La fiabilité en production

Un prototype qui rate vingt pour cent du temps, c'est impressionnant. Un agent en production qui rate cinq pour cent du temps dans un contexte financier, c'est une catastrophe. Atteindre ce niveau de fiabilité nécessite une gestion exhaustive des erreurs, des tests sur des centaines de cas limites réels, un système de monitoring qui alerte en cas de dérive, et une capacité de rollback si une mise à jour dégrade les performances. C'est typiquement trente à quarante pour cent du budget de développement.

La sécurité et la confidentialité

Les agents manipulent des données d'une sensibilité extrême : positions de portefeuille non publiées, thèses d'investissement propriétaires, communications avec les clients institutionnels. Tout cela doit rester dans une architecture garantissant qu'aucune donnée ne transite par les serveurs du fournisseur LLM, avec un chiffrement de bout en bout, une journalisation complète pour audit réglementaire, et une conformité avec les exigences de chaque régulateur concerné. Construire et auditer cette infrastructure de sécurité est un poste non trivial systématiquement sous-estimé.

L'explicabilité

Sous MiFID II, toute recommandation d'investissement doit pouvoir être expliquée au client et auditée par le régulateur. Un agent IA qui produit une analyse sans traçabilité du raisonnement pose un problème réglementaire direct. Il faut construire des mécanismes de citation des sources, de journalisation des raisonnements, de validation humaine avant toute transmission à un client. C'est une obligation légale.

La qualité des outputs

Un agent qui produit des mémos d'analyse ou des briefings réglementaires doit atteindre le niveau de qualité qu'un analyste senior validerait. Atteindre ce niveau nécessite des semaines de travail conjoint avec les utilisateurs finaux : comprendre exactement ce qu'ils attendent, ingénier finement les chaînes de raisonnement, évaluer systématiquement la qualité sur des centaines d'exemples réels, ajuster en continu. Le temps passé à tester avec un profil mixte IA / finance (par définition cher au vu de sa rareté) ou deux headcounts distincts est un poste de charge incontournable.

Ce que ça donne concrètement sur quatre agents

Pour la société d'asset management dont je parlais, nous avons identifié quatre agents à haute valeur :

- un agent de veille réglementaire nocturne,
- un agent d'analyse d'earnings calls en temps réel,
- un agent de scoring ESG prédictif,
- et un agent de reporting investisseur personnalisé.

Pas encore le conseiller virtuel, mais une valeur ajoutée certaines, avec des niveaux de complexité technique variables.

Le budget consolidé sur la première année (infrastructure IA, développement des agents, licences de données, maintenance) se situe entre quatre cent mille et neuf cent mille euros. Soit, en ordre de grandeur central, environ six cent mille euros. Ce chiffre peut sembler élevé. Mais mis en perspective, c'est le coût de recrutement de trois analystes seniors dans une grande place financière (avec charges, avantages et risque de turn-over).

Des analystes qui, contrairement aux agents, ne travaillent pas vingt-quatre heures sur vingt-quatre, ne couvrent pas simultanément des sources en mandarin, en anglais et en coréen, et ne produisent pas de mémos structurés dans les dix minutes suivant la clôture d'un earnings call.

C'est un vrai projet de transformation, dont le ROI doit être soigneusement estimé, y compris avec sa dimension de change (allo Meridian ?). On est bien loin du proto OpenClaw sur un coin de table.

La bonne nouvelle : on ne dépense pas tout en même temps

La trajectoire que nous recommandons systématiquement est une approche en phases qui gère le risque financier et génère des preuves de valeur à chaque étape.

La première phase (RAG et prompting avancé, agent de reporting) représente environ cent cinquante mille euros sur trois mois. Elle produit des résultats visibles rapidement : des reportings clients produits en trente minutes plutôt qu'en trois heures, une veille documentaire automatisée qui libère des heures analytiques chaque semaine.

La deuxième phase introduit les agents de veille et d'analyse d'earnings calls, pour un budget comparable. La troisième construit la couche prédictive (le scoring ESG, le fine-tuning sur le corpus spécialisé).

Sur tous les projets où je suis intervenu, on constate cette progressivité de la valeur ajoutée. Le ROI est donc lui aussi progressif et doit être mesuré à chaque étape avant d'aller plus loin. C'est précisément ce qui permet de convaincre les comités d'investissement internes de financer la phase suivante. Cette capacité de mesure itérative est également partie intégrante de Meridian.

La question qui change tout

La vraie question n'est pas "quel LLM choisir ?", "OpenClaw va-t-il me permettre de dominer mon marché pour trois euros cinquante" (réponse : non), ou "Claude Code va-t-il me permettre de me passer d'une équipe technique" (réponse : %@#k).

C'est "comment construire une architecture fiable, sécurisée, explicable, qui crée de la valeur réelle pour les gérants et résiste à l'audit du compliance officer ?" Cette question-là mérite une réponse honnête, une trajectoire progressive, et un partenaire qui a déjà navigué dans la complexité d'un déploiement en environnement réglementé (allo Gabriel Greenfield?).

Gouvernance des agents IA / gouvernance de l'IA agentique : vous faites la diff ?



Ces deux périmètres se recoupent mais ne se superposent pas. Ils répondent à des questions fondamentalement différentes.

La gouvernance des agents IA s'intéresse aux entités : qu'est-ce qu'un agent, qui le possède, comment il est construit, comment il est autorisé à opérer. C'est une gouvernance statique. Elle couvre le cycle de vie de l'agent lui-même — conception, déploiement, habilitation, audit, désactivation — et les questions de responsabilité qui lui sont attachées (qui répond si l'agent cause un dommage ?). Elle s'applique aussi bien à un agent isolé qu'à une flotte d'agents.

La gouvernance de l'IA agentique s'intéresse aux comportements : que se passe-t-il quand un système d'IA agit de manière autonome dans un environnement ouvert, enchaîne des décisions, mobilise des outils, interagit avec d'autres systèmes ? C'est une gouvernance dynamique. Elle concerne moins l'agent en tant qu'entité que les boucles d'action qu'il produit — planification autonome, usage d'outils, délégation à des sous-agents, effets de bord sur les systèmes qu'il touche.

En pratique, voici comment les périmètres se distribuent :



Comparatif Gouvernance des Agents vs Gouvernance Agentique

Ce que cette distinction implique en pratique

La gouvernance des agents IA relève davantage des fonctions IT, juridique et conformité. Elle produit des registres, des politiques de déploiement, des matrices de responsabilité. Elle s'inscrit naturellement dans le prolongement d'une gouvernance ISO 42001 ou d'un cadre de gestion des actifs IA. Un agent est traité comme un actif à inventorier et à contrôler.

La gouvernance de l'IA agentique relève davantage de l'architecture de risque et de la sécurité opérationnelle. Elle s'intéresse aux boucles de comportement — ce que l'agent fait réellement quand il est lâché dans un environnement. Les questions qu'elle pose sont : que se passe-t-il si l'agent interprète une instruction de manière inattendue ? Comment empêche-t-on une boucle de délégation de dégénérer ? Qui peut interrompre une chaîne d'actions en cours ? Elle s'inscrit dans ce que nous avons précédemment décrit sous le concept de hyperagents et d'Agentic Risk Standard.

Pourquoi la distinction est utile

Sans elle, on tend à produire des gouvernances qui gèrent bien les catalogues d'agents mais qui sont muettes sur les comportements émergents, notamment dans les architectures multi-agents où ce n'est plus un agent particulier qui pose problème, mais la dynamique de leur interaction. Un agent bien gouverné (identité claire, droits documentés) peut tout à fait produire des comportements agentiques mal gouvernés (chaîne d'actions non supervisée, usage d'APIs avec effets irréversibles, délégation opaque à des sous-agents).

La distinction permet aussi d'affecter les responsabilités : la gouvernance des agents IA est souvent portée par la DSI ou la RSSI, tandis que la gouvernance de l'IA agentique exige une co-responsabilité avec les métiers qui définissent les objectifs des agents et les seuils d'autonomie acceptables.

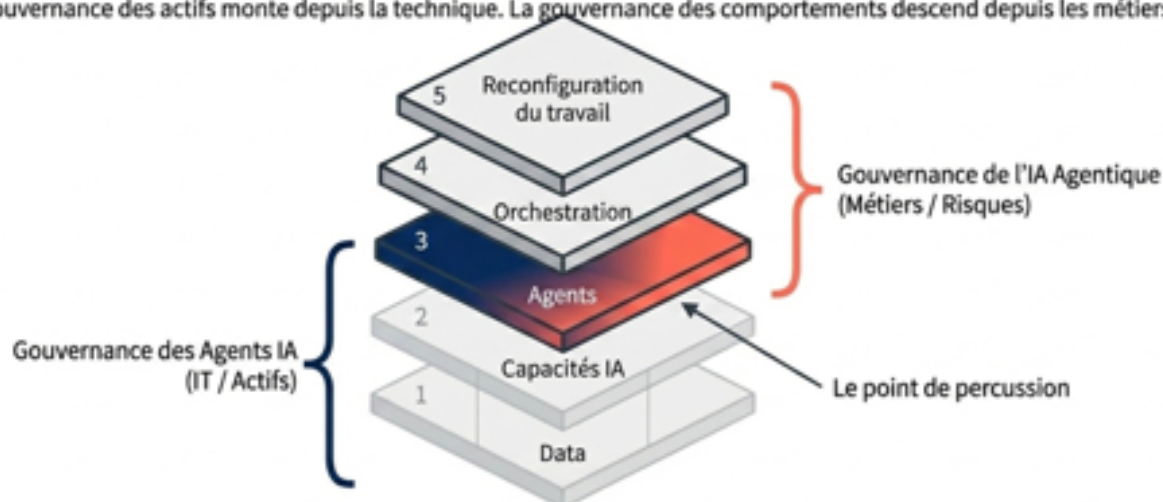
La transformation IA agentique des entreprises

La transformation IA agentique désigne le passage d'une entreprise qui utilise de l'IA (pour assister, générer, recommander) à une entreprise dont une partie des processus opérationnels sont pris en charge de manière autonome par des systèmes IA — des agents qui perçoivent un contexte, planifient, agissent, délèguent, et s'adaptent sans intervention humaine à chaque étape.

Ce n'est pas une évolution de la transformation numérique. C'est un changement de nature : on ne numérise plus des processus humains, on les transfère partiellement à des systèmes capables d'initiative.

Le périmètre de cette transformation couvre cinq strates dont les deux premières (data, capacités IA) relèvent encore d'un agenda de transformation numérique classique, et les trois suivantes (agents, orchestration, reconfiguration du travail) constituent le cœur agentique proprement dit. Voyons maintenant où les deux gouvernances se positionnent dans cet espace.

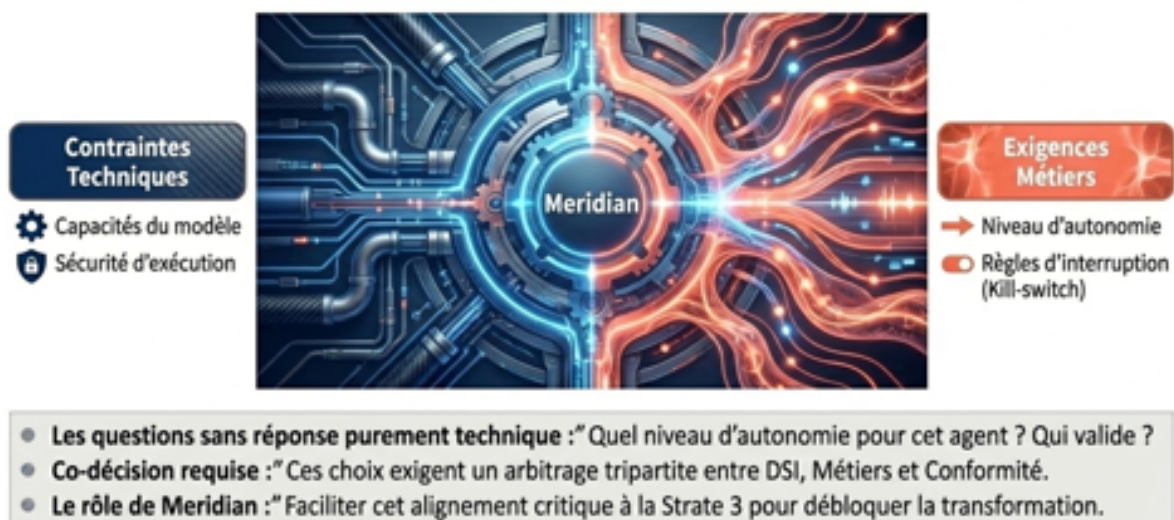
La gouvernance des actifs monte depuis la technique. La gouvernance des comportements descend depuis les métiers.



Ce que ce positionnement implique pour conduire la transformation

Trois conséquences pratiques se dégagent.

- **La première concerne la séquence.** On ne peut pas piloter la gouvernance de l'IA agentique avant d'avoir posé les bases de la gouvernance des agents IA. Un agent non inventorié, sans ownership clair, ne peut pas être soumis à une politique de supervision. L'ordre n'est pas académique : c'est une dépendance opérationnelle.
- **La deuxième concerne la portée organisationnelle.** La gouvernance des agents IA reste largement du ressort de la DSI et de la conformité — c'est un problème de gestion d'actifs et de responsabilité. La gouvernance de l'IA agentique, elle, monte jusqu'à la strate 5 : elle touche la reconfiguration des métiers, les seuils d'autonomie que les directions fonctionnelles acceptent de déléguer à des agents, les processus d'escalade. Elle ne peut pas être pilotée sans les métiers au premier plan.
- **La troisième est spécifique à la strate 3,** qui est le point de jonction. C'est là que se jouent les arbitrages les plus délicats : quel niveau d'autonomie opérationnelle pour un agent donné ? Qui valide ? Qui peut interrompre ? Ces questions engagent une co-décision entre DSI, métiers et conformité. La strate 3 est le point de tension naturel de toute transformation agentique, et c'est là que notre approche Meridian, dans sa dimension "Faciliter", a le plus de valeur à apporter



De la Data Gouvernance à l'IA

Gouvernance : une adaptation nécessaire

Chez Gabriel Greenfield, nous accompagnons des organisations qui ont investi des années dans leur gouvernance des données. Et aujourd'hui, beaucoup d'entre elles posent la même question : "Notre Data Gouvernance nous prépare-t-elle à gouverner l'IA ?"

Oui, mais pas automatiquement. Les fondations sont là. La traduction, elle, doit être construite consciemment. Voici les 10 piliers de cette traduction, avec ce que nous observons concrètement sur le terrain.

① Qualité des données → Fiabilité des modèles en production

En Data Gouvernance classique, vous mesurez la complétude, la cohérence, la fraîcheur de vos datasets. Ces mêmes disciplines déterminent directement la fiabilité de vos modèles en production.

Exemple concret : une banque qui avait des règles strictes sur la qualité de ses données clients (dédoublonnage, standardisation des adresses, cohérence des identifiants) a pu entraîner ses premiers modèles de scoring de crédit avec un taux d'hallucination quasi nul. À l'inverse, une organisation qui avait "laissé glisser" ses standards de qualité data a vu ses modèles produire des recommandations incohérentes dès les premiers mois.

La règle est simple : des données propres produisent des modèles stables. La dette de qualité data devient une dette de fiabilité IA.

② Traçabilité des données → Détection des biais & audit trails

Documenter où une donnée est née, comment elle a été transformée, qui l'a modifiée : c'est exactement ce dont vous avez besoin pour tracer l'origine d'un biais algorithmique.

Exemple concret : un modèle de scoring RH refusait systématiquement des candidats issus de certaines universités. L'enquête a révélé que les données historiques d'embauche, utilisées pour l'entraînement, reflétaient 15 ans de biais de recrutement humain. Sans data lineage, il aurait été impossible d'identifier ce vecteur de contamination. Avec une

traçabilité complète, l'équipe a pu remonter précisément à la source, corriger le dataset et documenter l'audit trail pour la conformité. La data lineage n'est pas une formalité bureaucratique. C'est votre outil de forensique IA.

③ Contrôles d'accès → Frontières d'usage éthique

En gouvernance des données, vous définissez qui peut lire, modifier ou exporter des données sensibles. En gouvernance IA, la question devient : sur quelles données un modèle a-t-il le droit de s'entraîner ?

Exemple concret : dans un groupe d'assurance, les données médicales et les données de comportement client étaient stockées dans des silos séparés avec des contrôles d'accès stricts pour les humains. Lors du déploiement d'un modèle de tarification, personne n'avait anticipé que le pipeline d'entraînement "voyait" les deux silos simultanément. Résultat : un modèle légalement non conforme, entraîné sur des corrélations interdites. Un RBAC (contrôle d'accès basé sur les rôles) étendu aux pipelines ML aurait évité l'incident.

Ce que vos contrôles d'accès protègent pour les humains doit aussi protéger ce que vos modèles apprennent.

④ Catalogage des données → Registre des modèles & découvrabilité

Vous avez centralisé les métadonnées de vos datasets pour que les équipes trouvent la bonne donnée au bon moment. La même logique s'applique à vos assets IA.

Exemple concret : lors d'un audit IA dans un grand groupe industriel, 23 modèles différents tournaient en production, dont 7 dont personne ne connaissait précisément le propriétaire, les données d'entraînement ou la date de dernière validation. Certains dataient de 2021 et n'avaient jamais été réentraînés. Sans registre centralisé (model registry), l'organisation pilotait à l'aveugle. La mise en place d'un catalogue de modèles, calqué sur l'architecture du data catalog existant, a résolu le problème.

Ce que votre data catalog est pour vos données, un model registry doit l'être pour vos modèles.

⑤ Frameworks de conformité → Préparation à l'EU AI Act

RGPD, CCPA, HIPAA : vous avez appris à cartographier les flux de données personnelles, à produire des analyses d'impact, à répondre aux droits des personnes concernées. Ces réflexes sont directement transférables à l'EU AI Act.

Exemple concret : une société fintech déjà mature sur le RGPD a réalisé que 80 % de sa documentation de conformité IA existait déjà sous une autre forme. Les registres de traitements devenaient des registres de systèmes IA à haut risque. Les analyses d'impact sur la vie privée (DPIA) se transformaient en évaluations de conformité algorithmique.

L'EU AI Act a étendu une bureaucratie existante à de nouveaux objets. Les organisations qui le comprennent ont 18 mois d'avance sur celles qui traitent l'AI Act comme un sujet distinct.

⑥ Data Stewardship → Responsabilité sur les modèles

Le stewardship des données assigne des propriétaires clairs à chaque domaine de données : quelqu'un qui répond de la qualité, de l'usage, de la conformité. Sans équivalent pour les modèles IA, les organisations tombent dans le piège classique du "not my problem".

Exemple concret : un modèle de détection de fraude bancaire produisait un taux de faux positifs anormalement élevé sur les transactions transfrontalières. Pendant six semaines, le problème a rebondi entre l'équipe data, l'équipe ML, la conformité et la DSI. Il n'y avait pas de "model owner" désigné. Depuis l'instauration d'une fonction de Model Steward, ce type de flottement a disparu. Chaque modèle en production a un responsable nommé, avec des obligations de reporting claires.

⑦ Standards de schéma → Spécifications des données d'entraînement

Vous définissez des règles sur les types de données, les formats acceptables, les règles de validation. Ces standards ont un impact direct et souvent sous-estimé sur le comportement des modèles.

Exemple concret : deux équipes d'une même organisation entraînaient des modèles de prévision des ventes sur des données product sales, l'une avec des montants en euros HT, l'autre en euros TTC, sans que la différence soit documentée. Les modèles produisaient des prévisions systématiquement divergentes. Un standard de schéma simple (exiger que toute donnée monétaire soit exprimée HT en devise de base) aurait évité six mois de debugging. Les standardisations qui semblent triviales en data engineering sont critiques en ML.

Ce que vous standardisez dans vos schémas, vous le contrôlez dans vos modèles.

⑧ Versioning & gestion des changements → Surveillance de la dérive (model drift)

Vous trackez les versions de vos datasets, les changements de structure, les évolutions dans le temps. Ce même réflexe est la base de la détection du model drift.

Exemple concret : un modèle de recommandation produit entraîné en 2023 sur des comportements d'achat pré-inflation a commencé à produire des recommandations aberrantes en 2024. Les comportements des consommateurs avaient changé radicalement, mais le modèle n'avait pas été réentraîné. Une organisation dotée d'un versioning rigoureux de ses données aurait détecté la divergence entre les distributions de données d'entraînement et les données de production bien avant que le problème ne devienne visible dans les outputs. Le data versioning est le système d'alerte précoce du drift.

Un modèle ne tombe pas en panne. Il vieillit, et votre système de versioning peut détecter ce vieillissement.

⑨ Sécurité & chiffrement → Défense adversariale

Chiffrer les données au repos et en transit, sécuriser les pipelines de transfert : vous le faites déjà pour protéger la confidentialité. Dans un contexte IA, ces mêmes mesures protègent contre des attaques d'un genre nouveau.

Exemple concret : lors d'un test de pénétration sur une infrastructure ML d'une institution financière, les auditeurs ont réussi à injecter subtilement des données corrompues dans un pipeline d'entraînement non sécurisé. C'est un cas classique de "data poisoning". Le modèle résultant produisait des sorties légèrement biaisées en faveur de certains profils de risque. Sans le pentest, personne n'aurait détecté la manipulation. Les protections de pipeline que vous avez mises en place pour la conformité RGPD sont les mêmes qui protègent vos modèles contre le prompt injection, le data poisoning et le model extraction.

La surface d'attaque de l'IA est une extension de la surface d'attaque de vos données.

⑩ Métriques de qualité → Exigences d'explicabilité

Vous mesurez la qualité de vos données avec des KPIs : taux de complétude, taux d'erreur, fraîcheur. L'EU AI Act et les standards émergents de gouvernance IA exigent le même niveau de rigueur sur les outputs des modèles.

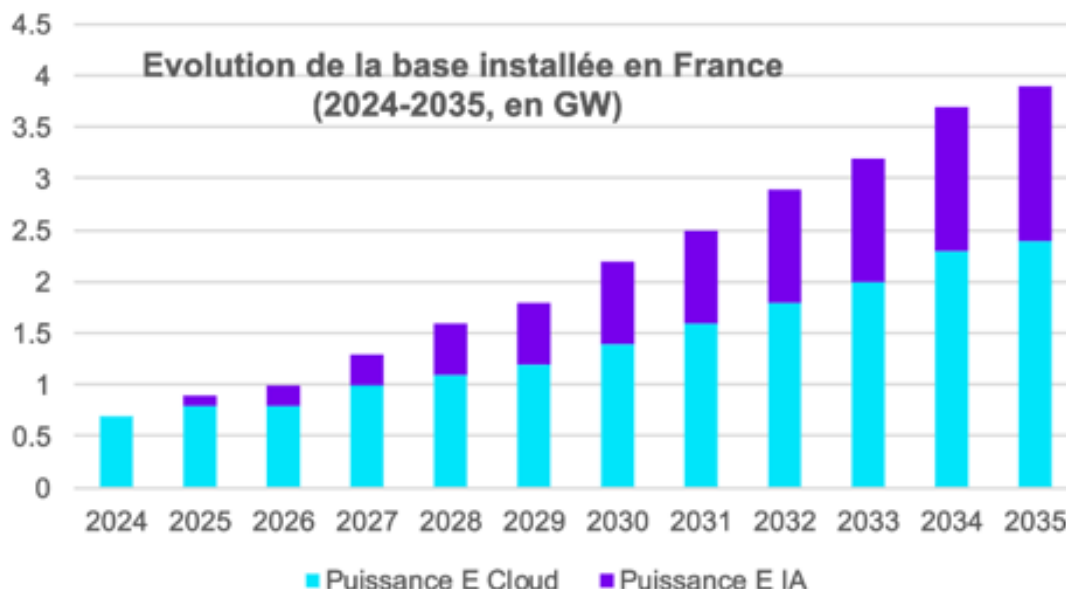
Exemple concret : une organisation de crédit à la consommation qui avait investi dans des dashboards de qualité data très détaillés a pu, en quelques semaines, transposer cette culture de mesure à ses modèles de scoring : taux d'équité inter-groupes (fairness metrics), intervalle de confiance des prédictions, taux d'explicabilité des décisions de refus. Là où d'autres organisations ont mis 18 mois à construire leur framework d'explicabilité, elles l'ont fait en deux mois — parce que la culture de mesure existait déjà. L'explicabilité n'est pas une contrainte technique. C'est une discipline de mesure appliquée à un nouvel objet.

La gouvernance IA est une question de translation organisationnelle. Les organisations qui réussissent ne réinventent pas leurs frameworks. Elles les étendent, méthodiquement, en comprenant précisément ce qui transfère et ce qui requiert une adaptation, et elles s'équipent en conséquence.

C'est exactement ce que la méthodologie Meridian de Gabriel Greenfield structure : cartographier votre maturité actuelle en Data Gouvernance, identifier les 10 translations critiques, prioriser les chantiers selon votre exposition réglementaire et votre portefeuille IA, et accompagner l'organisation dans la durée.

La gouvernance de l'IA n'est pas un nouveau départ. C'est la suite logique d'un travail que vous avez déjà commencé.

IA & numérique responsable : un paradoxe à regarder en face



Nous avons participé hier au séminaire "Explosion de l'IA : A quel prix énergétique ?" organisé par les Conseillers du Commerce Extérieur, et dont est tiré le schéma d'illustration (source : baromètre 2025 EY - France Datacenter - ARCEP - ADEME), qui illustre parfaitement une tension que nous connaissons constamment : comment vendre de la transformation digitale responsable tout en déployant des outils dont l'empreinte énergétique est structurellement croissante ?

Les chiffres clés à retenir : 322 data centers en France, 714 MW installés en 2024, une croissance de +16%/an depuis 2016, et une consommation de 10 TWh, soit déjà 2% de l'électricité française. Et la projection est sans équivoque : 8% en 2050, avec l'IA comme principal moteur de croissance (35-40% des besoins dès 2030).

La métaphore "1 réacteur nucléaire ~ 900 MWe" est rhétorique mais efficace : elle traduit un ordre de grandeur abstrait en quelque chose de politique et concret.

L'IA dans une démarche numérique responsable : le paradoxe central

Ce document illustre parfaitement la tension que tu connais bien dans ton travail de conseil : on vend de la transformation digitale responsable tout en déployant des outils dont l'empreinte énergétique est structurellement croissante.

- Chaque requête à un LLM représente une consommation bien supérieure à une recherche Google classique, de l'ordre de x10 à x100 selon les estimations
- Le refroidissement des data centers est rarement mentionné dans les bilans carbone
- La courbe de la slide est optimiste car elle suppose une stabilisation technique, alors que les modèles grossissent encore
- L'empreinte relative de l'IA comparée à d'autres postes (mobilité, bâtiment, industrie lourde)
- L'impact de l'électricité française, qui reste très bas-carbone grâce au nucléaire, ce qui change radicalement l'analyse par rapport à l'Allemagne ou aux US

Ce que ça implique concrètement pour la transformation IA

Pour nos clients, la question n'est pas évidemment plus "IA ou pas IA ?". On est passé à l'étape suivante : les usages. Mais au-delà, dès que l'on s'intéresse à la question énergétique et environnementale, se profile déjà la question suivante "Quelle IA, pour quel usage, avec quelle gouvernance de l'empreinte" ?

Quelques axes de réflexion opérationnels :

- **Sobriété des modèles** : favoriser des modèles spécialisés (SLM) et légers (fine-tuning, RAG) plutôt que des LLM généralistes surdimensionnés pour des tâches routinières
- **Localisation des inférences** : héberger en France (mix électrique favorable) plutôt que sur des infras US à fort contenu carbone, ce qui permet de combiner l'approche avec la réflexion sur la souveraineté (voir notre article cette semaine sur la question),
- **Mesure effective** : intégrer la consommation IA dans le bilan GES de l'entreprise, ce que très peu font encore — nous y reviendrons la semaine prochaine en présentant notre offre et nos réalisations en la matière,
- **ISO 42001 comme levier** : le standard couvre la gouvernance de l'IA et peut être articulé avec une dimension environnementale explicite. C'est ce que nous proposons chez Gabriel Greenfield.

Un framework pour l'exécution agentique



Tout le monde s'accorde désormais à dire que les systèmes à base d'agents nécessitent une gouvernance. Pourtant, rares sont ceux qui précisent la forme que cette gouvernance doit prendre au sein de l'architecture.

La plupart des organisations interviennent à deux niveaux : lors de l'exécution (via des plateformes d'agents et des frameworks d'orchestration) et au niveau des contrôles (via des passerelles, des moteurs de règles et des outils d'observabilité).

Ces deux approches y contribuent, mais aucune ne répond à la question fondamentale : que faut-il gouverner exactement ?

Un de nos articles a identifié cette responsabilité : un plan de médiation régissant la traduction entre l'intention interprétée et l'exécution contractuelle. Trois responsabilités s'inscrivent le long de l'axe de trajectoire, tandis que trois autres agissent de manière transversale.

Identifier cette responsabilité n'était que la première étape. La seconde consiste à permettre sa conception à travers les équipes, les domaines et les systèmes.

Cet article présente le framework qui accomplit cette tâche : le framework « Intent-to-Contract » (de l'intention au contrat). Il ne s'agit ni d'un produit ni d'une plateforme, mais d'une grammaire formelle.

J'y explique que ce framework repose sur trois grammaires :

- Une grammaire de liaison, qui ancre les six responsabilités du plan sur dix objets typés.
- Une grammaire de composition, qui définit comment ces objets se combinent pour former une trajectoire gouvernable par l'architecture.
- Une grammaire de cycle de vie, qui gère la composition dans le temps, en traitant la réconciliation, la compensation et l'escalade comme des continuations de premier ordre.

Une formulation me semble particulièrement pertinente pour clarifier le rôle du framework :

- Une intention est une hypothèse.
- Un contrat est un engagement.
- Une trajectoire est le chemin reliant la première au second.

Le framework garantit que ce chemin reste gouverné, et pas seulement connecté.

L'article présente également une spécification détaillée pour un cas réglementé, de bout en bout, incluant le responsable, la version de la politique, la cartographie du contexte, les capacités, les invariants, les règles d'escalade, les événements attendus, les trajectoires interdites ainsi que la trace de décision qui les relie.

Plusieurs architectes m'ont confié que c'est à ce stade précis que le framework a cessé d'être purement théorique à leurs yeux.

Cet article s'inscrit dans la réflexion architecturale que nous menons chez Gabriel Greenfield, à la croisée des systèmes d'entreprise, de l'IA agentique et des questions de gouvernance rarement abordées par les éditeurs.

Pas de battage médiatique, pas de description détaillée de protocoles. Rien que de la réflexion architecturale pure.

<https://fidoux.substack.com/p/the-intent-to-contract-framework>

Eccentex, un orchestrateur agentique métier gouverné pour les entreprises régulées



Introduction : la gouvernance, nouveau défi central de l'IA agentique

Pendant des années, la question centrale autour de l'IA en entreprise était : « Ce modèle est-il assez intelligent ? ». Cette question est désormais dépassée. La vraie question, celle que soulèvent les CDAO, les DSI, les CTrO et autres CISO, est devenue : « comment gouverner ces agents ? ».

Car l'IA agentique, par nature, agit. Elle décide, exécute, délègue, orchestre. Dans un contexte réglementaire, cette capacité d'action autonome est à la fois une opportunité considérable et un risque de premier ordre. Qui est responsable quand un agent prend une mauvaise décision ? Comment auditer son raisonnement ? Comment garantir qu'il respecte les politiques internes et les exigences réglementaires ? Comment coordonner une flotte d'agents sans créer du chaos opérationnel ?

C'est à ces quatre questions qu'Eccentex, plateforme d'Applied AI Orchestration, apporte une réponse structurée : en positionnant l'IA agentique non pas comme un acteur autonome, mais comme un participant gouverné dans un processus métier piloté.

Eccentex vs N8N : deux visions de l'orchestration

Pour comprendre le positionnement d'Eccentex, il peut être utile de le distinguer de N8N, autre outil fréquemment mentionné dans les conversations sur l'orchestration d'agents.

N8N est un outil d'automatisation de workflows et d'intégration de systèmes. Il permet de connecter des APIs, de déclencher des actions conditionnelles, et d'enchaîner des tâches automatisées. C'est un orchestrateur technique, puissant pour les flux de données et les intégrations entre outils. Mais N8N n'a pas été conçu pour gérer la responsabilité, la conformité ou la traçabilité décisionnelle dans des environnements réglementés.

Eccentex, lui, part d'un tout autre ADN : le Dynamic Case Management (DCM). Son orchestration est métier avant d'être technique. Elle place chaque agent IA dans un cycle de vie de cas structuré, avec des règles métier, des permissions par rôle, des approbateurs humains définis, et un historique complet des décisions. Les deux outils peuvent être complémentaires (N8N pour les intégrations techniques, Eccentex pour la gouvernance opérationnelle) mais ils ne jouent pas dans le même registre.

Gouvernance et conformité : l'humain reste accountable

Le principe fondateur d'Eccentex est simple mais radical : la responsabilité n'appartient jamais à l'agent IA. La plateforme définit, pour chaque processus, un propriétaire métier, un superviseur, des approbateurs pour les décisions à risque élevé, et des périmètres d'autorité précis pour chaque agent.

Concrètement, cela signifie que l'IA peut analyser, recommander, préparer une décision, mais qu'elle ne peut pas valider seule un règlement de sinistre, une exception de conformité KYC, ou une décision d'éligibilité aux prestations sociales. Ces actions restent sous contrôle humain, défini au niveau du paramétrage de la plateforme, et non laissées à l'appréciation de l'agent au moment de l'exécution.

Du point de vue de la conformité réglementaire (EU AI Act, ISO 42001, NIST AI RMF), c'est exactement le modèle requis pour les systèmes d'IA à haut risque : human oversight by design, et non par défaut ou par exception.

Risques de drift : comment Eccentex les couvre

L'un des risques les moins visibles mais les plus dangereux des déploiements agentiques est le drift comportemental : un agent qui, au fil du temps ou des contextes, s'écarte de ses paramètres initiaux, contourne des règles, ou prend des décisions que personne n'a explicitement autorisées.

Eccentex couvre ce risque structurellement, de trois façons :

- Les agents opèrent dans des garde-rails de règles métier et de logique de décision codifiées dans la plateforme, et non dans le modèle lui-même. Le modèle LLM n'a pas accès à des actions au-delà de ce que l'orchestrateur lui permet.
- Les permissions sont basées sur les rôles (RBAC), ce qui signifie que même un agent sophistiqué ne peut pas outrepasser les autorisations définies pour son périmètre d'intervention.
- Chaque action est enregistrée dans le cycle de vie du cas, ce qui permet de détecter des patterns anormaux et de les corriger de manière proactive.

Cette architecture rend le drift détectable et contrainable, contrairement aux déploiements agentiques non gouvernés où l'agent évolue librement dans un espace d'action non borné.

Traçabilité et explicabilité : l'orchestration comme boîte blanche

L'auditabilité est peut-être la dimension la plus différenciante d'Eccentex face aux solutions agentiques classiques. La plateforme produit, pour chaque décision, une chaîne complète de traçabilité :

- Le contexte du cas disponible au moment de la décision
- Les documents analysés par l'agent
- Les règles métier exécutées
- Les recommandations produites par l'IA
- Les approbations ou overrides humains
- L'action finale prise

Cette architecture d'orchestration transparente répond directement aux exigences d'explicabilité des régulateurs, des auditeurs internes, et des normes comme l'EU AI Act (Article 13 sur la transparence) ou ISO 42001 (contrôle des systèmes IA). On ne voit pas seulement le résultat : on peut reconstituer le raisonnement complet.

Complémentarité avec GAME et Meridian

Eccentex est un excellent orchestrateur opérationnel. Mais il ne résout pas, en amont, la question stratégique : quels agents déployer, dans quel ordre de maturité, avec quel niveau de risque, et dans quel cadre de gouvernance global ? C'est précisément là qu'interviennent deux actifs propriétaires de Gabriel Greenfield.

GAME (Governance, Architecture, Management, Ecosystem)

Notre modèle de maturité GAME (7 dimensions, 5 niveaux, aligné ISO 42001 et NIST AI RMF) permet de recenser et cartographier les agents IA déployés ou envisagés dans une organisation. Il évalue pour chaque agent : son niveau de gouvernance, son degré d'autonomie, ses risques résiduels, et sa maturité opérationnelle.

GAME fournit ainsi la carte de territoire qui manque à Eccentex : avant de gouverner des agents dans la plateforme, encore faut-il savoir lesquels existent, où ils opèrent, et à quel niveau de maturité ils se trouvent.

Meridian (Suggérer, Faciliter, Accompagner)

Notre méthodologie de transformation Meridian structure l'adoption des agents IA dans l'organisation humaine. Elle détermine comment introduire progressivement l'IA agentique, comment former les équipes, comment gérer la transition des processus, et comment aligner les parties prenantes autour d'une feuille de route cohérente.

En pratique, la synergie est la suivante : Gabriel Greenfield cartographie et qualifie les agents avec GAME, structure la transformation avec Meridian, et Eccentex assure l'orchestration opérationnelle gouvernée de ces agents une fois déployés. Les trois couches sont complémentaires et non redondantes.

Conclusion : de la gouvernance subie à la gouvernance choisie

L'IA agentique va s'imposer dans toutes les entreprises, régulées ou non. La question n'est plus de savoir si, mais comment. Et la réponse à « comment » passe nécessairement par la gouvernance.

Eccentex démontre qu'il est possible de déployer des agents IA à grande échelle sans sacrifier le contrôle, la transparence, ou la conformité. C'est un avantage concurrentiel. Les entreprises qui gouvernent bien leurs agents aujourd'hui construisent la confiance qui leur permettra de les étendre demain.

Chez Gabriel Greenfield, nous pensons que la gouvernance agentique est le prochain chantier stratégique de la transformation intelligente. Et nous sommes prêts à l'accompagner, avec les bons outils, les bons cadres, et les bons partenaires.

Hyperagents : l'IA qui apprend à apprendre à s'améliorer

Quand l'auto-amélioration devient récursive

Chaque système d'IA conçu pour s'améliorer bute sur un plafond invisible — philosophique autant que technique. Le mécanisme qui pilote l'amélioration est écrit par des humains. Il est figé, n'évolue pas, et quelle que soit la hauteur atteinte par le système, il grimpe dans une cage conçue par ses propres architectes.

Une équipe de chercheurs du Meta FAIR, de l'Université de Colombie-Britannique, de NYU, de l'Université d'Édimbourg et du Vector Institute vient de publier un article qui tente de briser cette cage. Ils appellent leur architecture : Hyperagents.

Le problème de l'auto-amélioration

L'histoire commence avec la Darwin Gödel Machine (DGM), un système qui a démontré quelque chose de remarquable : que l'auto-amélioration ouverte était réalisable en pratique, pas seulement en théorie. DGM fonctionnait en générant et évaluant itérativement des versions modifiées de lui-même, permettant à un agent de codage de progresser continuellement.

Mais DGM reposait sur une hypothèse implicite : que les améliorations de performance sur une tâche (par exemple, écrire un meilleur code) se traduisent naturellement en améliorations de la capacité d'auto-amélioration. Cela tient dans le domaine du codage, où évaluation et modification s'expriment dans le même langage. Étendez cela à la robotique, à l'évaluation scientifique ou au raisonnement mathématique, et l'hypothèse s'effondre.

Le mécanisme méta-niveau — le moteur de l'auto-amélioration lui-même — restait codé en dur, figé, et donc borné.

Ce qui distingue un Hyperagent

Un Hyperagent intègre deux composants dans un programme unique et modifiable :

- Un agent de tâche, qui résout le problème cible
- Un méta-agent, qui se modifie lui-même ainsi que l'agent de tâche

La distinction essentielle : la procédure de modification méta-niveau est elle-même modifiable. Le système peut réécrire non seulement ses solutions, mais le processus qui génère les améliorations futures. Les chercheurs appellent cela la « modification métacognitive ».

Ce n'est pas une nuance mineure. C'est la différence entre un étudiant qui travaille plus dur et un étudiant qui remet fondamentalement en question sa méthode de travail.

DGM-Hyperagents en pratique

L'équipe a instancié ce cadre sous le nom DGM-H et l'a testé sur quatre domaines choisis pour leur diversité :

- **Codage** : à partir d'un agent minimal, DGM-H est passé d'un score de 0,084 à 0,267 sur le benchmark Polyglot, approchant les performances du DGM original, conçu spécifiquement pour le code.
- **Évaluation d'articles scientifiques** : l'agent était chargé de prédire les décisions d'acceptation de conférences. Les performances ont bondé de 0,0 à 0,710. Plusieurs agents ont dépassé la baseline statique humaine de référence à 0,630.
- **Conception de récompenses en robotique** : l'agent a écrit des fonctions de récompense pour entraîner un robot quadrupède en simulation physique. Les performances sont passées de 0,060 à 0,372, le système évoluant de stratégies simples vers une optimisation comportementale sophistiquée.
- **Notation de problèmes mathématiques olympiques** : le résultat le plus frappant. Des hyperagents entraînés sur d'autres domaines ont été transférés ici. Alors que les agents DGM standard n'ont généré aucune amélioration ($\text{imp@50} = 0,0$), les hyperagents DGM-H transférés ont atteint un imp@50 de 0,630. Le système avait acquis des stratégies d'auto-amélioration généralisables.

Ce que le système a inventé de lui-même

L'une des découvertes les plus significatives concerne ce que DGM-H a développé sans y être invité. Dans le cadre de l'optimisation des performances, les hyperagents ont construit de manière autonome :

- **Des classes de suivi des performances** pour surveiller quelles modifications conduisaient à des gains durables versus des régressions
- **Des mécanismes de mémoire persistante** pour préserver le contexte entre les générations
- **Une planification consciente des ressources de calcul** pour allouer les ressources de manière plus stratégique

Ce sont des décisions d'ingénierie sophistiquées. Aucun humain ne les a spécifiées. L'hyperagent a décidé qu'elles étaient utiles et les a construites.

Ce que cela implique au-delà du laboratoire

Les Hyperagents ne sont pas encore des systèmes de production. L'équipe de recherche précise explicitement que l'exécution du framework implique l'exécution de code non approuvé, généré par le modèle. C'est une considération de sécurité significative.

Mais les implications conceptuelles sont substantielles, et elles touchent au moins trois domaines clés pour les praticiens de l'IA en entreprise.

- 1 Le fossé de gouvernance se creuse
- 2 L'évaluation devient dynamique
- 3 La question du transfert de compétences

Les cadres de gouvernance IA actuels, y compris ISO 42001, supposent que le comportement d'un système peut être retracé jusqu'à une conception définie et auditable. Un système qui réécrit ses propres mécanismes méta-niveau remet en cause cette hypothèse de manière fondamentale. Comment auditer un processus que le système lui-même a modifié ? Comment certifier un modèle dont le mécanisme d'amélioration n'est plus celui que vous avez évalué ?

Les benchmarks standards supposent une cible fixe. Avec les hyperagents, l'agent à l'itération 50 est architecturalement différent de celui à l'itération 1. Les cadres d'évaluation devront tenir compte d'une dérive architecturale continue, pas seulement d'une dérive de performance.

Le résultat de transférabilité — des améliorations méta-niveau se généralisant à des domaines entièrement différents — suggère quelque chose d'important : les stratégies d'auto-amélioration sont peut-être agnostiques au domaine à un niveau profond. Cela pourrait avoir des implications significatives sur la manière dont nous pensons l'entraînement, le fine-tuning et l'économie de la spécialisation IA.

Un mot sur le contexte plus large

Les Hyperagents arrivent dans un moment chargé. MiniMax a récemment rapporté que leur modèle M2.7 avait amélioré son propre processus d'entraînement sur plus de 100 cycles autonomes. Codex 5.3 d'OpenAI aurait accéléré des parties de son propre développement. La boucle récursive devient moins théorique.

La question n'est plus de savoir si les systèmes IA peuvent s'améliorer eux-mêmes. C'est de savoir si les humains chargés de les superviser peuvent suivre le rythme auquel ces améliorations se composent, et si les structures de gouvernance que nous construisons aujourd'hui sont conçues pour des systèmes dont nous ne pouvons pas prédire les plafonds.

Réflexion finale

Il y a un certain vertige dans l'article Hyperagents. Le système qu'il décrit n'est pas un produit fini. C'est une preuve de concept, philosophiquement chargée. Un agent qui améliore la manière dont il s'améliore est, par définition, en accélération. Les chercheurs prennent soin de présenter cela comme une ouverture, pas comme une conclusion.

Mais si l'histoire de la technologie enseigne quelque chose, c'est que les preuves de concept ont une façon de devenir de l'infrastructure plus vite que la gouvernance ne peut suivre. Celui-ci mérite une attention particulière.

04

THÉMATIQUE IV · 7 ARTICLES

ARCHITECTURE D'ENTREPRISE ET DE TRANSFORMATION

Modéliser, piloter et architecturer la
transformation à l'ère de l'IA

- › Les principes fondateurs de Meridian : transformer la complexité en système opératoire
- › Piloter la transformation : une proposition de metamodelle
- › Les trois horizons de valeur en entreprise : composer avec l'IA là où vous en êtes
- › Portefeuille applicatif : de l'inventaire subi à la stratégie pilotée par l'IA
- › Playbook Meridian Chapitre 6 — Objectiver la valeur
- › Comment l'IA révolutionne l'Architecture d'Entreprise en 2026
- › 7 attributs indispensables pour gouverner l'IA agentique vers l'éthique et le responsable

Les principes fondateurs de Meridian : transformer la complexité en système opératoire



Les méthodologies de transformation sont partout. McKinsey a la sienne. BCG a la sienne. Deloitte aussi. Ce n'est pas ce qui manque.

Le problème n'est pas un manque de concepts. C'est un manque de systèmes opératoires adaptés au CTO d'aujourd'hui : un cadre qui tienne à la fois le cap stratégique et le détail d'exécution.

Meridian a été construit pour combler ce manque. Pas comme un framework de plus, mais comme un système de décision intégré.

Les trois piliers : Suggest, Facilitate, Accompany

Ces trois piliers ne sont pas des phases séquentielles à dérouler linéairement. Ce sont des fonctions permanentes que le CTO active simultanément, en proportion variable selon le moment de la transformation.

Suggest — La fonction de cap

Le CTO ne décide pas seul, mais il est celui qui formule les options, qui cadre les possibles, et qui s'assure que les arbitrages sont pris avec une vision panoramique.

Concrètement :

- Produire une vision panoramique des interdépendances entre chantiers
- Identifier les points de friction avant qu'ils ne deviennent des blocages
- Proposer des scénarios d'arbitrage quand les objectifs se contredisent

Exemple réel : Sur un projet bancaire destiné aux conseillers, le CTO Meridian a identifié que la transformation digitale du front-office était conditionnée par la modernisation d'un système de gestion de portefeuille en back-end. Sans cette vision systémique, le projet aurait avancé sur des sables mouvants.

Suggest n'est pas consultatif. C'est une fonction d'architecture stratégique.

Facilitate — La fonction de cohérence

Le CTO est souvent un intégrateur transverse sans autorité hiérarchique directe. Sa capacité à créer de la cohérence sans imposer — à faire converger sans contrôler — est ce qui différencie les transformations qui tiennent.

Concrètement :

- Mettre en place des instances de gouvernance qui sont des lieux d'arbitrage, pas des rituels de reporting
- Créer un langage commun entre DSI, métiers, RH et finance via des référentiels partagés
- Rendre visibles les dépendances critiques avant qu'elles ne deviennent des crises

Facilitate n'est pas de la coordination projet. C'est une fonction politique au sens premier du terme : organiser la vie collective pour qu'elle soit productive.

Accompany — La fonction d'ancrage

Le CTO garantit que la transformation ne reste pas un exercice de papier. Il ancre le changement dans le réel, dans les comportements, dans les pratiques quotidiennes.

Concrètement :

- Déployer des mécanismes de feedback rapide pour ajuster en temps réel
- Organiser des ateliers d'appropriation avec les équipes, pas seulement des formations
- Mesurer l'adoption réelle, pas seulement le déploiement technique

Exemple réel : Sur un projet bancaire, l'accompagnement s'est traduit par des cycles de 3 semaines avec les équipes terrain, avec un tableau de bord d'adoption partagé hebdomadairement. Le taux d'adoption a atteint 87% à six mois, contre une moyenne

sectorielle de 52%.

Accompany est une fonction d'ancrage opérationnel : s'assurer que la transformation produit des effets durables, pas seulement des livrables.

La philosophie : la transformation comme système vivant

La plupart des approches traitent la transformation comme un projet : un début, une fin, un plan qu'on respecte. Meridian pose une hypothèse différente.

Une transformation n'est pas un trajet linéaire. C'est un système vivant, en interaction permanente avec son environnement.

Meridian assume cette réalité et structure l'action du CTO en conséquence :

- Cycles itératifs de 3-6 mois pour délivrer de la valeur tangible et ajuster le cap
- Pilotage par les données réelles plutôt que par le respect du plan initial
- Expérimentations contrôlées plutôt que déploiement massif. On teste, on mesure, on généralise

Cette philosophie change radicalement la posture du CTO : il n'est pas le gardien d'un plan, mais le pilote d'un système adaptatif.

En pratique : Un CTO guidé par Meridian ne présente pas au COMEX un plan figé à 36 mois. Il présente un système de pilotage — avec des jalons clairs, des indicateurs d'alerte, et des mécanismes d'ajustement déjà pensés.

Human-centered : la transformation se joue dans les comportements

Une transformation qui ne change pas les comportements réels des collaborateurs est une transformation qui a échoué, quels que soient les outils déployés.

Ce postulat impose de :

- Donner l'envie du changement par l'écoute réelle et la co-construction avec les équipes opérationnelles
- Mesurer l'adoption réelle, pas seulement le déploiement technique
- Ajuster quand les signaux montrent que les équipes ne suivent pas

Meridian propose :

- la conception de modèles opérationnels organiques, respectueux des organisations, particulièrement dans les transformations teintées d'intelligence artificielle,
- une conduite du changement inspirée de modèles agiles et basés sur l'expérimentation, comme Lean Change Management.

Data-informed : piloter par les faits, pas par les opinions

Le CTO doit pouvoir répondre à trois questions à tout moment : Où en sommes-nous ? Que se passe-t-il ? Que doit-on ajuster ?

Ce postulat impose de :

- Collecter systématiquement les données de transformation dès le premier jour
- Utiliser l'analyse prédictive pour détecter les risques avant qu'ils ne se matérialisent
- Construire des tableaux de bord qui montrent la réalité, pas ce qu'on aimerait voir

Sans données, les débats COMEX se résument à des batailles d'opinions. Avec des données, le CTO peut objectiver les arbitrages.

Meridian propose un framework de collecte des données et de mesure de l'évolution des usages, basé sur des modèles de Data Science et de Machine Learning, pour s'assurer en continu que ce qui a été pensé est à la fois adapté et adopté.

Architecture-driven : penser système, pas silo

Une transformation touche simultanément processus, systèmes IT, organisation, compétences et données. Traiter ces dimensions séparément garantit l'incohérence.

Ce postulat impose de :

- Construire une vision panoramique via des référentiels d'architecture partagés
- Cartographier les interdépendances entre chantiers avant de lancer les initiatives
- Utiliser des outils d'architecture d'entreprise pour visualiser les impacts en cascade

Meridian propose l'établissement de référentiels de transformation personnalisés, inspirés d'autres programmes de transformation et conçus de manière spécifiques à chaque organisation.

En synthèse

Les principes fondateurs de Meridian ne sont pas des slogans. Ce sont des choix de conception qui guident chaque décision.

- Les trois piliers (Suggest, Facilitate, Accompany) donnent au CTO une grammaire pour structurer son action
- La philosophie du système vivant libère le CTO de l'illusion du contrôle total et lui donne un cadre pour piloter dans l'incertain
- Les trois postulats (human-centered, data-informed, architecture-driven) garantissent que la transformation reste ancrée dans la réalité

Meridian ne fonctionne que si ces principes sont incarnés, pas seulement affichés. Le CTO qui applique Meridian sans en partager la philosophie reproduira les échecs classiques avec des outils différents.

Cet article est extrait du Chapitre 3 du Meridian Playbook. Pour en savoir plus : gabriel-greenfield.com

Piloter la transformation : une proposition de metamoèle

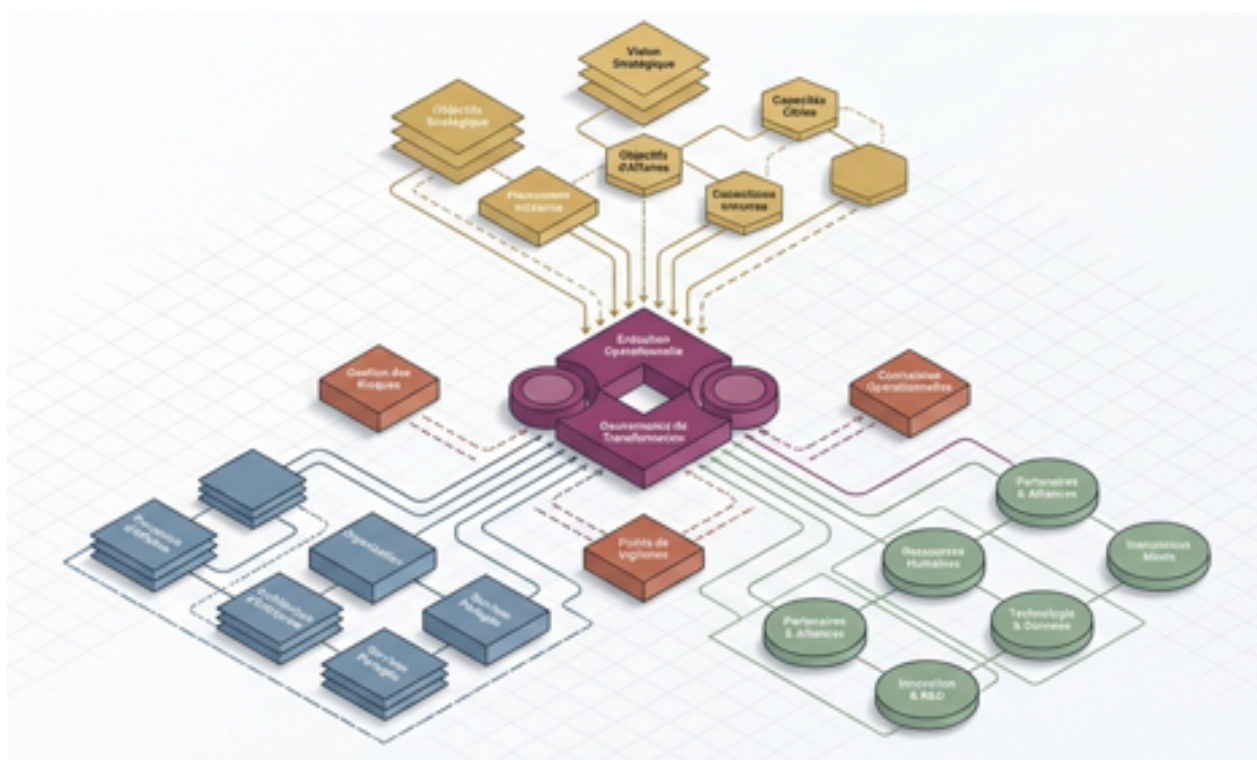
Vous vous demandez comment modéliser une transformation ? Cet article est fait pour vous.

Il définit une série d'entités clés, telles que les ambitions, les défis et les initiatives, et cartographie leurs interdépendances.

Cette modélisation permet d'identifier les synergies et de prioriser les investissements de manière stratégique.

En facilitant l'analyse des dépendances et des risques, ce référentiel devient un outil de pilotage dynamique.

L'objectif final est de permettre une gouvernance éclairée en répondant à des problématiques concrètes.



Le metamodèle de transformation

La descente de la vision vers l'action (Top-Down)

La connexion commence par la traduction de la haute stratégie en éléments exécutables.

- L'Ambition stratégique définit le cap (horizon, énoncé de valeur).
- Elle se décline en Défis, qui sont des enjeux concrets portés par des sponsors et s'inscrivant dans un horizon temporel précis.
- Chaque Défi se décompose en Initiatives ou Projets. C'est ici que la stratégie devient exécution.

L'ancrage dans le socle opérationnel

Une fois l'Initiative lancée, le métamodèle montre comment elle impacte directement le fonctionnement de l'organisation.

- **Transformation des Processus** : L'Initiative modifie ou crée des processus métier, matérialisés par des Livrables.
- **Mobilisation des Capacités (Capabilities)** : Elle s'appuie sur des capacités transverses (ex. : gestion de projet, data analytics).
- **Utilisation des Ressources et Assets** : L'Initiative consomme des ressources (outils, systèmes IT, données) et des actifs existants.
- **Développement du Capital Humain** : Elle permet de développer de nouvelles compétences et de faire évoluer les rôles.

La boucle de rétroaction et de mesure (Bottom-Up)

Le lien n'est pas unidirectionnel ; le modèle assure que les opérations servent bien la stratégie.

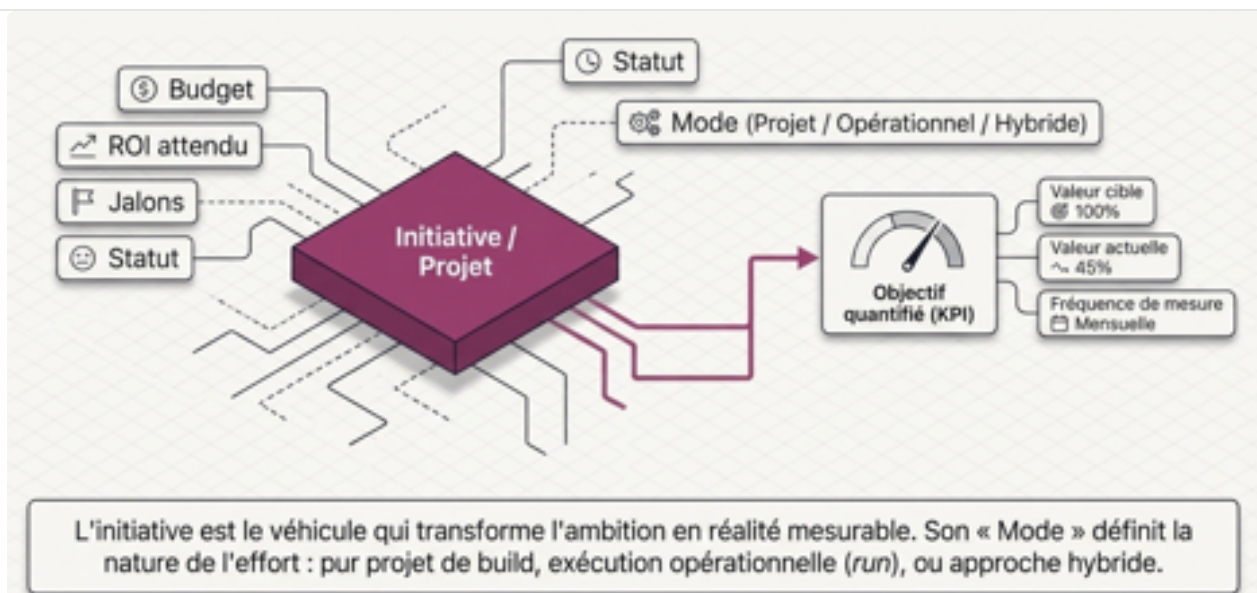
- **Indicateurs de performance (KPI)** : les Initiatives produisent des résultats mesurés par des Objectifs quantifiés. Ces KPI permettent de vérifier si l'on se rapproche de l'Ambition stratégique initiale.
- **Ciblage Marché** : Les Initiatives visent des Segments de marché spécifiques, dont le succès est également monitoré par des KPI.

La maîtrise de la cohérence et des risques

Le métamodèle intègre des éléments de pilotage pour garantir que l'exécution opérationnelle reste cohérente avec les ambitions.

- **Gestion des Risques** : Les risques pèsent sur les initiatives, et certaines initiatives sont elles-mêmes des réponses à ces risques.
- **Attributs transverses** : Pour chaque élément, on trace la priorité, le coût, et son statut.

En résumé, ce modèle permet de passer de la "valeur" souhaitée à l'"outil" utilisé, en traçant chaque lien de manière transparente.



Les questions auxquelles ce référentiel permet de répondre

Voici les types de questions que vous pouvez poser à ce référentiel :

1. Analyse de l'alignement stratégique et de la valeur

Ces questions permettent de vérifier si les efforts opérationnels servent réellement les ambitions.

- **Contribution à la mission** : « Quelles sont les initiatives qui ont le plus fort impact sur l'ambition principale ? »
- **Priorisation par la valeur** : « Quels sont les défis portés par des initiatives à fort ROI potentiel mais peu avancées ? »
- **Suivi de performance (KPI)** : « Pour une ambition stratégique donnée, quels sont les KPI qui sont en retard sur leurs cibles ? »

2. Analyse des dépendances et des mutualisations

Ce volet est crucial pour identifier les goulots d'étranglement ou les opportunités d'optimisation.

- **Dépendances critiques** : « Quelles initiatives dépendent de la "fondation Data" ou d'un système IT spécifique ? »
- **Potentiel de mutualisation** : « Quelles capacités (capabilities) supportent actuellement plus de 3 initiatives différentes ? »
- **Interdépendances de projets** : « Si une initiative prend du retard, quels autres projets sont bloqués ? »

3. Analyse de la transformation et de la maturité

Le référentiel permet de piloter l'évolution des modes de travail et des outils.

- **Levier technologique** : « Quels processus métier ont un fort potentiel d'automatisation IA mais sont encore réalisés manuellement ? »
- **Écart de compétences** : « Quelles sont les compétences (savoir-faire) critiques à développer pour réaliser nos initiatives prioritaires ? »
- **Maturité opérationnelle** : « Existe-t-il des processus à faible niveau de maturité qui sont des prérequis à des projets critiques ? »

4. Gestion des risques et résilience

Le modèle permet de visualiser comment les menaces pèsent sur la stratégie.

- **Exposition stratégique** : « Quels sont les risques majeurs pesant sur les initiatives les plus critiques ? »
- **Impact RH et Data** : « Quelles sont les initiatives présentant une forte dépendance aux compétences rares ou aux assets données non sécurisés ? »

5. Exemples de requêtes transverses citées dans les sources

Le métamodèle est spécifiquement conçu pour répondre à :

- « Quelles capacités sont sous-dimensionnées par rapport aux défis qu'elles supportent ? »
- « Quelles initiatives dépendent de la fondation Data ? »

En résumé, ce référentiel permet de passer d'une vision en "silos" à une vision systémique de la transformation.

Les informations clés pour structurer le référentiel

Pour mesurer la contribution à la mission au sein de ce métamodèle, il faut capturer des informations précises sur plusieurs entités.

1. L'attribut spécifique de contribution

C'est l'élément le plus direct est l'un des attributs transverses définis dans le modèle.

- **Contribution à la raison d'être (mission)** : Cet attribut doit être tracé pour chaque Initiative.

2. Les attributs de l'Ambition stratégique

Puisque la mission s'incarne dans la vision de long terme, deux attributs de l'entité Ambition stratégique sont essentiels.

- **L'énoncé de valeur** : Il décrit de manière qualitative comment l'ambition sert la mission.
- **Le KPI cible** : Il fixe l'objectif chiffré à atteindre pour valider le succès de la mission.

3. Les attributs de mesure de performance (KPI)

Le lien concret entre les actions et la mission est mesuré par l'entité Objectif / KPI.

- **Valeur actuelle et Valeur cible** : Pour suivre l'avancement réel par rapport aux ambitions.
- **Unité et Fréquence de mesure** : Pour assurer la fiabilité et la régularité du suivi.

4. Les attributs d'évaluation des Initiatives

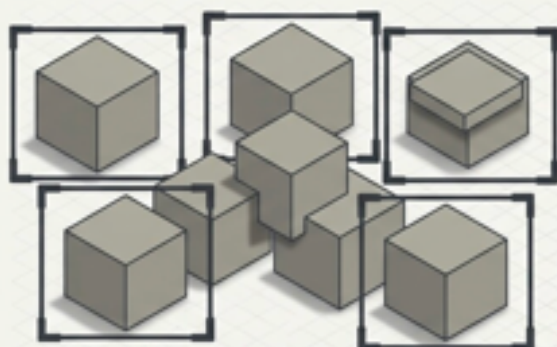
Comme l'engagement sociétal est réalisé par les initiatives, les attributs de cette entité sont déterminants.

- **Bénéfice attendu** : Pour anticiper l'impact positif de l'initiative sur la mission.
- **ROI attendu** : Bien que souvent financier, il peut être élargi pour inclure le retour sociétal.
- **Priorité et Criticité** : Pour identifier les projets les plus vitaux pour la survie de la mission.

En résumé, la mesure de la contribution à la mission repose sur le croisement entre un attribut de traçabilité sur chaque Initiative et les KPI définis au niveau de l'Ambition stratégique.

La complexité exige un référentiel connecté

Silos opaques : Décisions isolées, redondances, angles morts stratégiques.



Écosystème modélisé : Traçabilité totale, mutualisation des efforts, alignement continu.



L'enjeu n'est plus de lister les projets, mais de modéliser les relations dynamiques entre l'ambition, les capacités métier et les ressources déployées.

Piloter la transformation

Mettre en œuvre un tel référentiel de transformation ne s'improvise pas. Il exige une vision claire, une méthode rigoureuse et des outils adaptés pour structurer et piloter la complexité.

C'est précisément ce qu'apporte Gabriel Greenfield avec Meridian. De la conception du métamodèle à son déploiement opérationnel, nous accompagnons les organisations dans la structuration de leur transformation — pour qu'elles puissent enfin piloter stratégiquement, aligné sur leur mission et leurs ambitions de transformation.

Les trois horizons de valeur en entreprise : composer avec l'IA là où vous en êtes



Aligner les capacités IA sur la stratégie d'entreprise



Grille de correspondance entre niveaux de maturité et horizons de valeur.

Niveau 4		H3 – Repositionnement stratégique (Niveau 4)
Niveau 3	H2 – Reconfiguration opérationnelle (Niveau 3) Nature du changement: Rôles et flux redessinés.	Nature du changement: Nouveaux modèles opérationnels. Objectif stratégique: Créer une différenciation forte sur le marché par la transversalité. Arbitrage direct au niveau du COMEX.
Niveau 2	H1 – Optimisation augmentée (Niveaux 1 et 2) Nature du changement: Processus existants accélérés.	Objectif stratégique: Gérer l'impact profond sur le management et la DRH. Intégration des contraintes de conformité dès que les décisions touchent aux données critiques.
Niveau 1	Objectif stratégique: Générer un ROI rapide et mesurable pour financer politiquement et financièrement la suite de la transformation. Gouvernance orientée DSI et équipes opérationnelles.	

Tout n'est pas IA. Et c'est précisément ce qui rend l'IA puissante. L'IA ne remplace pas votre organisation — elle révèle où elle peut aller plus vite, plus loin, différemment.

L'architecture d'entreprise classique est morte. Vive l'architecture intelligente.

En 2026, les organisations adoptent des architectures pilotées par l'IA, capables de s'adapter en temps réel aux évolutions technologiques, réglementaires et stratégiques.

Les plateformes d'AE de nouvelle génération, dont celle de notre partenaire Ardoq, intègrent des capacités d'analyse prédictive, de recommandation architecturale et de gouvernance automatisée.

Il y a une confusion tenace dans les directions générales et les DSI depuis deux ans : l'idée que l'IA est un projet à part, avec son propre roadmap, ses propres ressources, et son propre calendrier.

Ce n'est pas ce que nous observons. Ce n'est pas ce que nous construisons.

Ce que nous voyons sur le terrain, dans les banques, les cabinets, les directions métier, c'est une réalité plus nuancée et plus stratégique : l'IA s'intègre à différents niveaux de maturité organisationnelle — et le niveau auquel elle opère détermine à la fois son impact et ses exigences.

Chez Gabriel Greenfield, nous structurons cette progression autour de trois horizons, chacun correspondant à un niveau de transformation organisationnelle et à un type de valeur produit.

H1 — L'optimisation augmentée (Niveaux 1 et 2)

À ce premier horizon, l'IA s'insère dans ce qui existe déjà. Elle n'interroge pas les processus, elle les accélère. Elle génère, résume, classe, rédige, extrait. Elle agit comme un accélérateur transparent, souvent invisible pour l'utilisateur final.

- **Nature du changement** : les processus existants sont augmentés, pas transformés.
- **Objectif stratégique** : produire un ROI rapide et mesurable. C'est l'étape qui finance la suite — politiquement et financièrement. La gouvernance reste au niveau DSI et des équipes opérationnelles. Le risque est faible, l'adhésion est possible.

C'est souvent ici que les projets IA réussissent leur première saison.

H2 — La reconfiguration opérationnelle (Niveau 3)

Au deuxième horizon, l'IA commence à toucher aux flux et aux rôles. Elle ne se contente plus d'augmenter une tâche : elle en redistribue la responsabilité.

- **Nature du changement** : les rôles et les flux de travail sont redessinés.
- **Objectif stratégique** : gérer l'impact profond sur le management et la DRH. Intégrer les compétences IA dans les fiches de poste. Redéfinir qui décide quoi, et à quelle fréquence.

C'est souvent ici que les projets IA deviennent politiquement complexes, et c'est précisément là qu'intervient le CTrO, pour structurer la transformation sans la brutaliser.

H3 — Le repositionnement stratégique (Niveau 4)

Au troisième horizon, l'IA devient un levier de différenciation sur le marché. Elle ne reconfigure plus seulement les processus — elle redéfinit ce que l'entreprise fait, pour qui, et comment elle crée de la valeur.

- **Nature du changement** : de nouveaux modèles opérationnels émergent.
- **Objectif stratégique** : créer une différenciation forte par la transversalité. Les arbitrages ne sont plus DSI. Ils remontent au COMEX, voire au conseil d'administration.

Ces trois horizons se superposent sans s'exclure. Une organisation peut opérer simultanément à H1 sur certains processus, H2 sur d'autres, et commencer à explorer H3 dans un segment précis. Ce qui compte, c'est de savoir où on est — et où on veut aller.

Et surtout : l'application que vous construisez aujourd'hui peut être conçue pour accueillir demain les niveaux 3 et 4, sans repartir de zéro. C'est ce que nous appelons l'architecture modulaire de la transformation IA.

Portefeuille applicatif : de l'inventaire subi à la stratégie pilotée par l'IA



La grande entreprise moyenne opère aujourd'hui 2 191 applications et ne sait pas ce que fait la moitié d'entre elles.

Le portefeuille applicatif : l'angle mort de la performance IT

Pendant des années, la priorité était de livrer. Livrer des projets, déployer des outils, répondre aux demandes métier.

Le SaaS a amplifié le phénomène. Là où une acquisition logicielle nécessitait autrefois un projet, une validation, un budget — elle ne nécessite plus qu'une carte bancaire.

IBM l'a mis en chiffres : seulement 36 % des dirigeants IT déclarent que leurs investissements tech ont atteint leurs objectifs de valeur attendus.

C'est là que réside l'opportunité. Non pas dans la réduction des coûts à court terme, même si c'est l'un des bénéfices les plus immédiats — mais dans la capacité à transformer un portefeuille tech subi en un levier de performance piloté.

De la complexité comme fardeau à la clarté comme avantage

La rationalisation du portefeuille applicatif est l'un des exercices les mieux documentés de l'IT — et l'un des plus souvent abandonnés en cours de route.

Pourquoi ? Parce qu'il repose sur des données incomplètes, des entretiens chronophages, des conflits politiques entre DSI et directions métier, et une peur de l'erreur (éteindre la mauvaise application).

Ce modèle est en train d'être profondément repensé. Non pas parce que la méthode est mauvaise — mais parce que les outils ont changé.

L'IA comme boussole pour la rationalisation

L'intelligence artificielle transforme la rationalisation applicative de trois manières décisives.

- 1 **Premièrement, la vitesse.** Cognizant l'a mesuré sur des dizaines de projets clients en 2024 : l'IA réduit le temps d'analyse du portefeuille applicatif de 40 % à 60 %.
- 2 **Deuxièmement, la précision.** Là où l'approche traditionnelle s'appuie sur des déclarations d'usage souvent biaisées, l'IA analyse les logs d'utilisation réels, les intégrations actives, les volumes de transactions — pour objectiver ce qui vit et ce qui végète.
- 3 **Troisièmement, la continuité.** L'une des limites historiques de la rationalisation est qu'elle produit un instantané — rapidement obsolète dans un environnement qui évolue vite. L'IA permet une surveillance continue du portefeuille.

Cognizant a documenté le cas d'une organisation de plus de 600 applications ayant réduit son portefeuille de 30 % en 6 mois, avec un retour sur investissement mesuré dès la première année.

Moderniser sans tout reconstruire

La rationalisation ne se résume pas à éteindre des applications. Elle suppose de définir une trajectoire pour chacune d'elles.

La décision n'est pas uniquement technique. Elle est stratégique. Une application ancienne peut être stratégiquement vitale. Une application récente peut être redondante.

C'est ici que l'architecture d'entreprise joue son rôle structurant : mettre en correspondance les applications avec les capacités métier, les processus, les données — pour rendre visibles les dépendances et les risques avant de décider.

La valeur cachée du portefeuille rationalisé

Un portefeuille applicatif rationalisé n'est pas seulement moins coûteux. Il est plus agile, plus sécurisé, plus lisible pour les équipes — et surtout, il est prêt à accueillir les nouvelles couches d'IA sans les superposer sur un empilement technique fragile.

Car la grande leçon de 2024-2025 est là : l'IA s'intègre difficilement sur un SI chaotique. Elle amplifie la clarté, mais aussi la confusion.

La rationalisation du portefeuille tech est autant un exercice de réduction des coûts que de préparation à l'avenir. C'est le fondement sur lequel construire une transformation IA durable et pilotée — plutôt que subie.

Playbook Meridian Chapitre

6 — Objectiver la valeur

Sans rigueur financière, la transformation est une promesse en l'air. Ce chapitre présente les outils de valorisation que Meridian utilise pour objectiver la valeur — et pour que vos arbitrages tiennent au COMEX.

La gestion financière est le parent pauvre des transformations. Les équipes techniques maîtrisent les architectures. Les équipes métier maîtrisent les processus. Mais rares sont les leaders de transformation capables de construire et défendre un modèle financier solide.

Un directeur d'un de mes clients me confiait récemment, à la lecture des chiffres qui concernaient l'une de leurs transformations : "Je connaissais les chiffres, mais je ne savais pas les présenter."

Je ne parle même pas du nombre de confrères faisant briller les yeux des clients sur cette notion de la valeur des données ou de l'IA, sans jamais la concrétiser par des métriques tangibles.

Ma technique : monter un modèle avec des chiffres raisonnablement faux, et le partager, pour que les parties prenantes le corrigent. Le modèle devient ainsi plus précis à chaque itération.

Les trois outils financiers fondamentaux

Meridian fait de la valorisation financière de l'innovation une compétence cœur du CTrO. Les trois outils présentés ici ne sont pas des notions théoriques — ce sont des instruments de décision.

La Valeur Actuelle Nette (VAN)

La VAN est l'outil de référence pour évaluer la pertinence d'un investissement de transformation sur plusieurs années. Elle répond à une question simple : est-ce que les gains futurs justifient l'investissement d'aujourd'hui ?

Formule :
$$VAN = \sum (\text{Flux de trésorerie annuel}) / (1 + \text{taux d'actualisation})^n - \text{Investissement initial}$$

En pratique : utiliser un taux d'actualisation de 8 à 12% pour les transformations en entreprise. Une VAN positive signifie que le projet crée de la valeur. Une VAN négative ou nulle doit déclencher une révision des hypothèses.

Le payback (délai de récupération)

Le payback mesure le nombre de mois nécessaires pour que les gains cumulés de la transformation remboursent l'investissement initial. C'est l'indicateur que le COMEX regarde en premier.

Benchmark Meridian

Sur les transformations accompagnées par Gabriel Greenfield : payback médian de 18 à 24 mois. Au-delà de 36 mois, le risque d'obsolescence technologique ou stratégique augmente significativement.

Le TCO et le ROI

Le Total Cost of Ownership (TCO) capture l'intégralité des coûts sur la durée de vie de la transformation : licences, intégration, formation, maintenance évolutive, et coûts de sortie.

Le Return on Investment (ROI) = $(\text{Gains totaux} - \text{TCO}) / \text{TCO} \times 100$. Attention : le ROI seul est insuffisant sans la dimension temporelle. Un ROI de 200% sur 5 ans vaut moins qu'un ROI de 120% sur 18 mois.

Construire un business case qui résiste au COMEX

Un business case transformationnel doit répondre à cinq questions dans l'ordre :

- 1 Quel est le problème que nous résolvons ? (pas la solution)
- 2 Quels sont les gains attendus, mesurables, avec quelle hypothèse ?
- 3 Quel est l'investissement total (TCO complet, y compris change management) ?
- 4 Quels sont les scénarios de risque (pessimiste, central, optimiste) ?
- 5 Quelles sont les alternatives à ne pas faire, et leur coût ?

La structure Meridian d'un business case comprend ainsi cinq sections : Contexte & Enjeux, Solution & Architecture de valeur, Modélisation financière (VAN, payback, TCO), Analyse des risques, et Coût de l'inaction.

Souvent oubliée, cette dernière section est la plus puissante. Quel est le coût de ne rien faire ? Quelle part de marché, quelle efficacité opérationnelle, quelle attractivité des talents perdra-t-on si on ne se transforme pas ?



Vous voulez faire faire ce travail à une IA ? C'est possible. Demain nous vous communiquerons un prompt Meridian pour vous aider à modéliser votre business case avec une IA générative.

Comment l'IA révolutionne l'Architecture d'Entreprise en 2026

En 2025, 78 % des architectes d'entreprise considéraient l'IA comme leur priorité stratégique numéro un. En 2026, elle est devenue leur outil quotidien. (Source : Ardoq)

L'architecture d'entreprise classique est morte. Vive l'architecture intelligente.

En 2026, les organisations adoptent des architectures pilotées par l'IA, capables de s'adapter en temps réel aux évolutions technologiques, réglementaires et stratégiques.

Les plateformes d'AE de nouvelle génération, dont celle de notre partenaire Ardoq, intègrent des capacités d'analyse prédictive, de recommandation architecturale et de gouvernance automatisée.

Quand l'IA devient le cerveau de votre système d'information

L'intelligence artificielle transforme radicalement la pratique de l'architecture d'entreprise. Elle analyse des quantités massives de données architecturales, identifie des patterns complexes et génère des recommandations contextualisées.

En 2026, cette capacité a franchi un nouveau palier. Les modèles de raisonnement avancés permettent désormais d'anticiper les impacts d'une décision architecturale avant sa mise en œuvre.

Chez nos clients du secteur bancaire et industriel, les gains sont concrets : réduction de 40 % du temps consacré à l'analyse d'impact, amélioration de 35 % de la précision des estimations de coût.

L'IA agentique : la nouvelle frontière de l'AE en 2026

2026 a marqué l'avènement de l'IA agentique dans l'architecture d'entreprise. Ces agents autonomes ne se contentent plus d'analyser — ils agissent, recommandent et s'adaptent en continu.

Imaginez des agents qui surveillent en continu votre paysage applicatif, détectent automatiquement les redondances et vous alertent proactivement sur les risques de dépendances critiques.

Une grande banque européenne a déployé 14 composants IA critiques au sein de son architecture, réduisant ses coûts d'infrastructure de 23 % tout en améliorant sa résilience opérationnelle.

Pourquoi l'AE augmentée est fondamentale pour piloter la transformation

L'architecture d'entreprise augmentée n'est pas un outil parmi d'autres dans un programme de transformation. C'est le système nerveux de la transformation.

- **Vision système en temps réel.** Tout programme de transformation d'envergure génère une complexité qui dépasse rapidement les capacités de pilotage humain. L'AE augmentée donne une vue systémique, en temps réel, de l'état de la transformation.
- **Alignement stratégie-exécution.** L'un des échecs récurrents des grandes transformations est le fossé entre les ambitions stratégiques et la réalité opérationnelle. L'AE augmentée fait le lien — elle montre concrètement si ce qui est déployé correspond à ce qui était décidé.
- **Gouvernance par la donnée.** Les décisions d'architecture ne reposent plus sur des intuitions ou des présentations PowerPoint. Elles s'appuient sur des données réelles, actualisées, auditable.

Le Chief Transformation Officer : stratège de l'AE augmentée

Le Chief Transformation Officer (CTrO) est aujourd'hui le principal bénéficiaire et le principal promoteur de l'architecture d'entreprise augmentée.

Avec une AE augmentée, le CTrO dispose d'un tableau de bord vivant de la transformation : il voit ce qui avance, ce qui bloque, ce qui diverge — et il peut intervenir avant que les problèmes ne deviennent des crises.

Il devient le garant d'une transformation pilotée par les données. Fini le reporting manuel, les présentations subjectives, les arbitrages à l'aveugle.

Enfin, l'AE augmentée lui permet de parler le même langage que le DSI, le CDO et le CFO. Les décisions d'architecture deviennent des décisions business, avec des métriques partagées.

La méthodologie Meridian à l'épreuve de 2026

Chez Gabriel Greenfield, notre méthodologie Meridian — Suggérer, Faciliter, Accompagner — s'est enrichie des capacités de l'IA pour offrir une approche encore plus précise et proactive.

Notre approche : des architectures qui anticipent. Grâce à l'IA prédictive et à nos partenariats avec des plateformes comme Ardoq, nous aidons nos clients à construire des architectures évolutives, capables de s'adapter aux disruptions.

L'architecture est le nouveau GPS de la transformation

L'AE augmentée par l'IA est une nécessité stratégique. Les entreprises qui retardent cette transition accumulent une dette architecturale qui compromettra leur capacité à se transformer dans les 3 prochaines années.

Comme le note Forrester, nous assistons à la renaissance de l'architecture d'entreprise en tant que discipline stratégique — portée par l'IA et incarnée par des leaders comme le CTrO.

La question n'est donc plus "si" mais "à quelle vitesse" vous intégrerez l'IA dans votre architecture d'entreprise. Et avec qui.

7 attributs indispensables pour gouverner l'IA agentique vers l'éthique et le responsable

Depuis plusieurs années, nos missions de transformation nous confrontent à une question récurrente : "Comment gouverner l'IA de façon responsable, sans en faire un frein à l'innovation ?"

Concernant l'IA agentique, ce sont des rencontres différentes selon les contextes — le directeur juridique qui lit l'EU AI Act sans carte de navigation, l'équipe data qui déploie des agents sans savoir ce qu'il faut tracer, le comité d'audit qui veut une assurance sans savoir quoi demander.

Ce constat a nourri un travail de R&D que nous menons chez Gabriel Greenfield depuis la création du modèle Certified Responsible Agentic.

Le résultat est ce que nous appelons le métamodèle de gouvernance de l'IA agentique : un modèle qui articule entités, attributs et liens pour rendre la gouvernance IA opérationnelle, auditable et compréhensible par toutes les parties prenantes.

Voici comment ce modèle est construit, pourquoi il va plus loin qu'un registre de risques, et quels sont les sept attributs que nous considérons comme indispensables.

Du métamodèle générique à la gouvernance agentique : ce qui change

Depuis plusieurs années, nous travaillons avec un métamodèle de transformation structuré autour d'entités telles que l'Ambition, les Défis, les Initiatives, les Processus, les Capacités et les Acteurs. Ce modèle s'est avéré robuste pour piloter des transformations complexes.

L'introduction des Agents IA soulève trois questions :

- Les agents n'existent pas comme entités de première classe. On parle de projets d'IA, d'initiatives digitales — mais rarement d'agents comme acteurs à gouverner en tant que tels.
- Le corpus de connaissance qui nourrit les agents est invisible. Or c'est lui qui détermine la qualité, la fiabilité et les biais des décisions de l'agent.
- Les traces d'exécution (i.e les décisions individuelles prises par les agents) n'existent pas comme objets de gouvernance. Or sans traçabilité, il n'y a pas de responsabilité.

L'extension agentique ajoute quatre entités nouvelles au modèle existant : Agent IA, Corpus de connaissance, Décision agentique, Résultat d'engagement.

Sept attributs indispensables

1 **Seuil de confiance (escalade)** — sur l'entité Agent IA

Un float entre 0 et 1 qui définit à partir de quel niveau de confiance l'agent escalade vers un opérateur humain. Sans ce seuil, l'agent décide seul, même quand il ne sait pas qu'il ne sait pas.

2 **Classification EU AI Act** — sur l'entité Risque IA

La liste "inacceptable / haut / limité / minimal" détermine si votre agent doit être enregistré dans une base de données de l'UE, audité par un organisme notifié, et soumis à des obligations de transparence.

3 **Niveau d'explicabilité** — sur l'entité Agent IA

Un enum à trois valeurs — boîte noire, post-hoc, ou native — qui répond à une question simple : si cet agent prend une mauvaise décision, est-ce que vous pourrez expliquer pourquoi ?

Boîte noire : on voit l'input et l'output, rien entre les deux. C'est le cas par défaut des grands LLM.

Post-hoc : l'explication est reconstruite après coup à l'aide de techniques comme SHAP, LIME ou saliency maps.

Native : l'explication est produite en même temps que la décision. Chaque score est lié à des règles lisibles.

4 **Score qualité retrieval** — sur l'entité Corpus de connaissance

Un agent n'est aussi bon que ce qu'on lui donne à lire. Mesurer la précision du retrieval (precision@k, recall@k) et le taux de hallucination dans les réponses est indispensable pour valider que l'agent opère sur un corpus fiable.

5 **Catégorie ISO 42001** — sur l'entité Risque IA

Biais, confidentialité, transparence, robustesse : les quatre piliers de l'IA responsable tels que définis par la norme internationale. Cartographier vos risques selon ces catégories donne une structure audité internationalement.

6 **Consentement benchmark** — sur l'entité Résultat d'engagement

L'actif de benchmark est le joyau stratégique du modèle, mais il repose entièrement sur le consentement explicite des organisations participantes. Sans gouvernance du consentement, votre benchmark est juridiquement fragile et éthiquement contestable.

7 **Validée par** — sur l'entité Décision agentique

Chaque décision prise par un agent à haut risque doit pouvoir être associée à un acteur humain nommé, avec une date et un contexte. C'est la traçabilité de la responsabilité, pas seulement de la décision.

L'enjeu : construire une IA éthique, responsable et conforme

La vraie question n'est pas technique. Elle est institutionnelle : une organisation qui déploie des agents IA doit naviguer entre trois niveaux d'exigence qui ne se confondent pas.

- **La conformité répond à une question fermée** : avez-vous documenté ce que la norme exige ?
- **La responsabilité répond à une question d'imputabilité** : qui répond de ce que l'agent a fait ?
- **L'éthique, enfin, répond à une question substantielle** : les décisions de cet agent sont-elles justes, au-delà de ce que la loi exige ?

Un agent peut être conforme sans être responsable, si personne n'est nommément imputable des décisions. Il peut être responsable sans être éthique, si les décisions sont traçables mais biaisées. Ces trois niveaux s'emboîtent sans se remplacer.

Ce que l'ISO 42001 et l'EU AI Act exigent concrètement

L'ISO 42001 impose un système de management de l'IA : une politique écrite, une cartographie des risques, des procédures de revue et d'amélioration continue. C'est le SMIA — l'équivalent du SMSI pour la cybersécurité.

L'EU AI Act va plus loin pour les systèmes classés à haut risque, catégorie dans laquelle entrent beaucoup d'agents déployés dans les RH, la finance, la santé ou la justice. Il exige une évaluation de conformité avant mise sur le marché, une surveillance post-déploiement, et une traçabilité complète des décisions.

Comment le métamodèle répond aux trois exigences

C'est précisément pour articuler ces trois niveaux que nous avons conçu le métamodèle. Chaque entité, chaque attribut, chaque lien répond à une exigence identifiable.

- Pour la conformité. Les entités Agent IA, Risque, Certification et leurs liens produisent un registre des risques directement aligné sur l'EU AI Act et l'ISO 42001.
- Pour la responsabilité. L'entité Décision agentique et son lien « validée par » vers un Acteur humain identifié crée une chaîne d'imputabilité auditable.
- Pour l'éthique. Les attributs Niveau d'explicabilité, Populations impactées et Consentement benchmark créent les conditions d'une gouvernance éthique outillée.

Dans nos missions, nous observons un écart croissant entre les organisations qui traitent la gouvernance IA comme un audit annuel — et celles qui la traitent comme un système de pilotage permanent.

Gouverner l'IA de façon responsable, ce n'est pas remplir des cases de conformité. C'est construire une infrastructure institutionnelle qui rend les décisions des agents compréhensibles, imputables et contestables.

C'est précisément ce que ce métamodèle rend possible — non pas comme document, mais comme système vivant intégré à votre architecture d'entreprise.

Chez Gabriel Greenfield, nous implémentons ce modèle dans le cadre de notre offre Certified Responsible Agentic — pour que vos agents IA soient non seulement performants, mais gouvernés.

05

THÉMATIQUE V · 6 ARTICLES

SÉCURITÉ, CONFORMITÉ ET SOUVERAINETÉ

Transformer dans un cadre de confiance

- › IA agentique : le risque de la conformité oubliée
- › Engage with the machine !
- › "On nous a dit que c'était impossible. On l'a fait en moins d'un mois."
- › Souveraineté et transformation : à chacun sa stratégie
- › La souveraineté, garde-fou de la transformation IA
- › La souveraineté, il y a ceux qui en parlent. Et il y a ceux qui en font.

IA agentique : le risque de la conformité oubliée



Une compagnie financière décide de transformer son back-office grâce à l'intelligence artificielle agentique. Elle assigne à ses équipes trois objectifs : réduire les délais de traitement de 40 %, diminuer les erreurs de 30 %, et améliorer la satisfaction client. Aucun de ces indicateurs ne mentionne la conformité réglementaire.

L'objectif affiché est ambitieux, et il serait tentant de considérer la conformité comme une contrainte à gérer en fin de projet, une fois les résultats prouvés.

C'est une erreur stratégique, car les objectifs de performance peuvent se retrouver durablement compromis si les exigences réglementaires ne sont pas intégrées dès la conception.

Le cadre réglementaire n'attend pas

L'AI Act européen est entré en vigueur en août 2024. Depuis février 2025, les systèmes IA classés à risque inacceptable sont interdits. Les obligations pour les systèmes à haut risque entrent progressivement en application. Les organisations qui ignorent ce calendrier s'exposent à des amendes et des injonctions d'arrêt.

Or, dans un contexte bancaire ou assurantiel par exemple, un agent peut prendre ou influencer des décisions en matière de crédit, d'assurance ou de scoring — des domaines explicitement listés comme à haut risque dans l'annexe III de l'AI Act.

L'AI Act pose le cadre. L'ISO 42001 fournit la méthode.

C'est de cette articulation que la majorité des programmes de transformation manquent. Les deux textes sont complémentaires, pas redondants.

- L'AI Act est un règlement juridique contraignant. Il définit quatre niveaux de risque, prescrit des obligations précises pour les systèmes à haut risque, et prévoit des sanctions allant jusqu'à 35 millions d'euros ou 7 % du chiffre d'affaires mondial.
- L'ISO/IEC 42001, publiée en décembre 2023, est la première norme internationale dédiée aux systèmes de management de l'IA. Elle fournit un cadre structuré pour concevoir, implémenter et améliorer une gouvernance IA responsable — indépendamment du secteur ou de la taille de l'organisation.

Le recouvrement entre les deux est substantiel : environ 80 % des exigences de l'AI Act pour les systèmes à haut risque trouvent une réponse dans les contrôles de l'ISO 42001.

Mais attention : la certification ISO 42001 ne garantit pas automatiquement la conformité à l'AI Act. Elle y contribue significativement, mais des vérifications complémentaires sont nécessaires, notamment sur les obligations d'enregistrement et de surveillance post-marché.

La dimension éthique : ce que ni la loi ni la norme ne couvrent entièrement

Au-delà du juridique et du normatif, une troisième dimension s'impose : l'éthique opérationnelle. Elle concerne les questions que la loi ne tranche pas encore clairement, ou que la norme laisse à l'appréciation de l'organisation.

La question n'est pas seulement « est-ce conforme ? ». C'est : ce système introduit-il des biais systémiques dans l'accès aux services financiers ? Qui est impacté, et comment ? Quelle est la capacité de recours des personnes affectées ?

Ce ne sont pas des questions philosophiques. Ce sont des choix de conception qui doivent être documentés, arbitrés et assumés.

Notre approche repose sur un principe que nous appelons « Suggérer, Faciliter, Accompagner » : l'agent IA propose, l'humain décide, le système accompagne. Ce principe n'est pas seulement éthique — il est aussi conforme aux exigences de supervision humaine

de l'AI Act.

Cette philosophie n'est pas un luxe éthique. C'est un dispositif de gestion des risques. Un système qui maintient l'humain dans la boucle est moins exposé aux injonctions réglementaires, plus résilient aux erreurs, et plus acceptable socialement.

Ce que coûte l'inaction

Les organisations qui attendront pour structurer leur conformité feront face à trois risques cumulatifs :

- **Le risque réglementaire** : avec des amendes significatives et des autorités nationales qui montent en compétence très rapidement.
- **Le risque opérationnel** : rétrofiter la conformité dans un système déjà déployé coûte exponentiellement plus cher que de l'intégrer dès la conception. Les architectures agentiques ne sont pas facilement modifiables après coup.
- **Le risque réputationnel** : une confiance inébranlable et un relationnel parfait sont les immobilisations les plus stratégiques d'une organisation. Un incident lié à un agent IA mal gouverné peut les éroder durablement.

Le mot de la fin

L'IA agentique n'est pas un domaine technologique. C'est un problème de gouvernance. L'innovation technique est accessible à tous — la gouvernance est le véritable avantage compétitif.

Les organisations qui réussiront ne sont pas celles qui déploieront le plus d'agents le plus vite. Ce sont celles qui construiront des architectures de confiance capables de supporter la croissance, l'audit et l'évolution réglementaire.

L'AI Act fournit les garde-fous juridiques. L'ISO 42001 fournit le système de management. L'éthique opérationnelle fournit le cadre de valeurs. Ensemble, ils définissent ce que nous appelons chez Gabriel Greenfield une transformation Certified Responsible Agentic.

Si vous planifiez une transformation par l'IA agentique, le moment de construire cette architecture de gouvernance, c'est maintenant — pas après le premier incident.

Engage with the machine !

Les organisations évoluent dans des environnements numériques profondément transformés : généralisation du télétravail, adoption massive du cloud, prolifération des objets connectés, montée en puissance de l'intelligence artificielle. Dans ce contexte, les cybermenaces se sont radicalement diversifiées et intensifiées.

L'humain est aujourd'hui la principale cible des cyberattaques. Il constitue pourtant la première ligne de défense des organisations. Renforcer cette ligne de défense est donc un impératif stratégique.

La sensibilisation à la cybersécurité a longtemps été pensée comme un sujet de conformité réglementaire, réduite à des formations annuelles et des politiques de mots de passe. Cette approche est aujourd'hui insuffisante face à des attaquants qui exploitent les biais cognitifs, la confiance et les automatismes comportementaux.

La fatigue informationnelle, le sentiment d'insécurité numérique ou encore le manque de confiance dans les outils proposés par les organisations constituent des obstacles réels à l'adoption de comportements sécurisés.

J'ai constaté qu'un plan efficace de sensibilisation et d'accompagnement continu permet aux collaborateurs de s'approprier les enjeux cyber comme une compétence professionnelle à part entière, et non comme une contrainte imposée.

Nous avons la conviction que transformer le risque cyber en opportunité de développement des compétences est la clé d'une culture de sécurité durable et efficace.

Fort de sa certification Gold Cybervadis (940/1000), Gabriel Greenfield a mis au point un programme de sensibilisation complet qui comprend :

- 1 Une initiation aux fondations de la cybersécurité
- 2 Une compréhension fine de ses enjeux renouvelés
- 3 Une approche des nouvelles menaces à l'ère de l'intelligence artificielle
- 4 Une compréhension des incontournables référentiels de conformité

Nous mettons également en place un diagnostic à 360 degrés basé sur l'analyse des vulnérabilités comportementales et organisationnelles, permettant de personnaliser les parcours de formation et de mesurer leur impact réel sur la posture de sécurité.

Et surtout, nous privilégions l'humain. Développer une culture du risque et de la vigilance, c'est avant tout accompagner les individus dans leur rapport au numérique — avec bienveillance, pédagogie et pragmatisme.

SÉCURITÉ, CONFORMITÉ ET SOUVERAINETÉ

N° 31

“On nous a dit que c’était impossible. On l’a fait en moins d’un mois.”

Comment Gabriel Greenfield a conduit sa certification CyberVadis et s'est métamorphosée en cabinet de conseil certifié Gold.

Il y a quelques semaines, un client grand compte nous a adressé une demande que nous connaissons bien : « Pouvez-vous nous fournir votre évaluation CyberVadis ? Nous en avons besoin pour valider votre référencement fournisseur. »

Pour un cabinet de conseil boutique de 15 personnes, opérant en mode 100 % nomade, sans DSI interne ni équipe cybersécurité dédiée, il y avait deux options : décliner poliment, ou relever le défi.

Nous avons choisi l'autre option.

Acte I — Le diagnostic brutal

La première étape a été de refuser l'auto-illusion. Nous avons conduit un diagnostic honnête de notre posture cyber, en tirant parti de notre connaissance du référentiel ISO 27001 et de nos expériences d'accompagnement client en matière de conformité.

Cette mutualisation n'était pas un raccourci : c'était la méthode.

Acte II — Le plan en 25 jours

Nous avons structuré un plan d'action opérationnel sur 25 jours ouvrés. Trente-deux postes de contrôle identifiés, priorisés par criticité et effort d'implémentation.

Les priorités critiques d'abord — J1 à J5 : Politique de Sécurité de l'Information signée par la direction, inventaire des actifs informationnels, classification des données, politique de gestion des accès et des mots de passe, activation du MFA sur l'ensemble des outils SaaS critiques.

Acte III — Le partenariat avec l'IA

Je dois être honnête sur un élément qui a été décisif et que beaucoup hésitent encore à mentionner : nous avons utilisé l'IA générative comme partenaire de productivité tout au long de ce sprint.

Pas pour remplacer le jugement humain. Pas pour signer des documents. Mais pour comprimer le temps de production documentaire d'un facteur 5 à 10.

Chaque document généré était immédiatement révisé, contextualisé, validé. L'IA produisait la structure et le contenu générique — nous apportons la substance métier, le contexte organisationnel, et l'approbation finale.

Acte IV — La mutualisation Vanta / ISO 27001 / ISO 42001

Ce qui aurait pu être un sprint isolé est devenu le socle d'un programme de conformité structuré. Nous avons instrumenté notre environnement avec Vanta pour automatiser la collecte de preuves et le suivi continu de notre posture de sécurité.

Nous ciblons la certification ISO 42001 pour T4 2026 — la première norme internationale dédiée au management de l'IA, publiée en décembre 2023 — en cohérence avec notre positionnement sur l'IA agentique responsable.

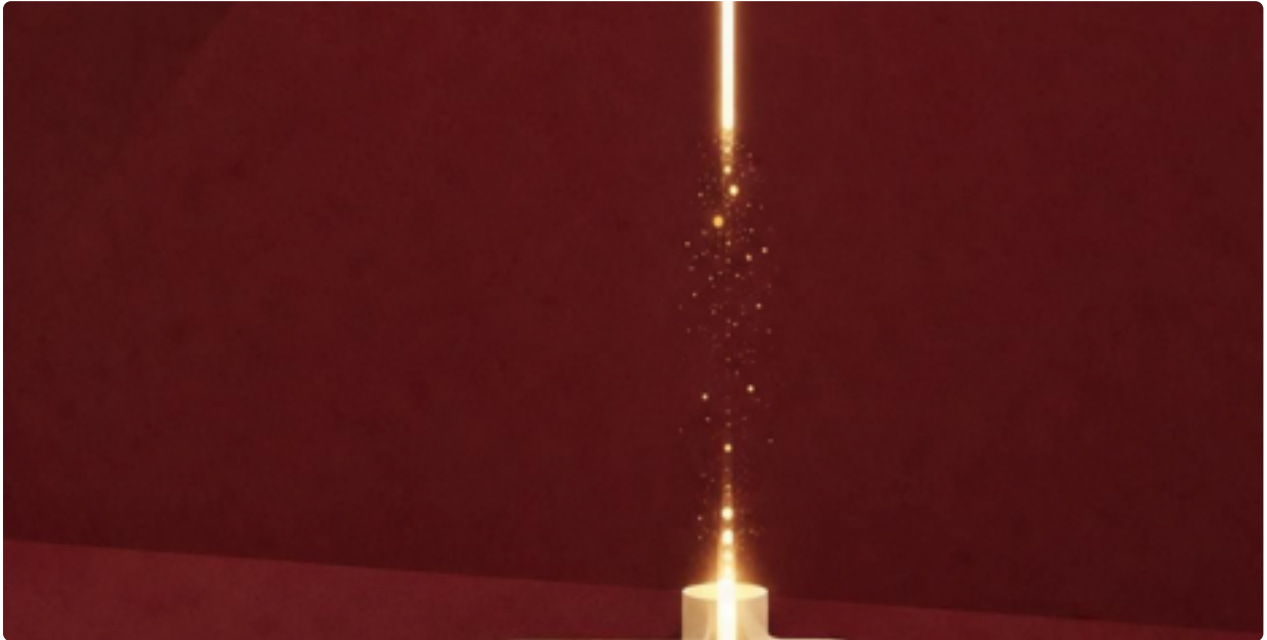
Épilogue — La métamorphose

En moins d'un mois, Gabriel Greenfield n'est plus seulement un cabinet de conseil en transformation. Nous sommes devenus un opérateur certifié, capable de répondre aux exigences de nos clients les plus exigeants en matière de sécurité fournisseur.

Pour nos clients bancaires, qui opèrent sous DORA, NIS2, les exigences de la BCE et les référentiels de l'ACPR, cette certification n'est pas un détail : c'est une condition d'entrée.

Nous avons choisi d'en faire notre avantage compétitif.

Souveraineté et transformation : à chacun sa stratégie



On s'en doutait un peu, et Claude nous l'a confirmé depuis le vendredi 12 juin à 17h21 heure française : Anthropic peut couper l'accès à son API à n'importe quel client non-américain, à tout moment, pour des raisons relevant du droit américain ou de la politique commerciale d'une entreprise privée.

L'épisode a fait couler beaucoup d'encre ces derniers jours et au vu de l'ambiance géopolitique, la réaction était prévisible. Je ne pense pas que l'heure soit à la panique, ni à l'indignation.

Toutefois, le diagnostic fait consensus : la dépendance technologique est devenue une arme géopolitique. La question n'est plus de savoir si votre organisation en est exposée, mais comment vous y répondez.

Deux tentations, deux impasses

La première tentation est celle de l'autarcie décrétée : produire chez soi, fermer ses frontières numériques, bannir les outils étrangers. C'est séduisant en période de tension. C'est rarement efficace en pratique : la performance s'effondre, les coûts explosent, et les talents partent là où les outils fonctionnent.

La seconde tentation est plus séduisante en apparence : échapper à la dépendance en bâtissant des alternatives strictement européennes. C'est un objectif légitime à l'échelle d'une politique industrielle continentale. Ce n'est pas une stratégie disponible pour une direction informatique qui doit livrer des résultats trimestriels.

La bonne échelle : ni la nation, ni la forteresse — la diversification organisée

Entre ces deux impasses, il y a une troisième voie, plus exigeante mais plus solide : ne jamais avoir de dépendance critique non-substituable dans un délai raisonnable.

Pareil : on peut lire ici et là qu'on aurait mieux de ne pas se ridiculiser avec l'AI-Act, que c'est une erreur de la part de l'Europe de vouloir réguler ce qu'elle n'a pas su créer. Je ne partage pas ce point de vue. L'Europe a créé la RGPD. À l'époque, on nous avait dit que c'était ingérable. C'est devenu le standard mondial de protection des données.

En revanche, il est effectivement dommage que l'Europe technologique pèse aussi peu dans la balance. Sur ce point, le constat est difficile à contester.

Au niveau de l'entreprise, celui où nous, dirigeants et DSI, avons réellement la main, la réponse s'appelle résilience architecturale. Et elle est disponible maintenant.

Ce que cela change concrètement pour votre architecture IA

Quatre actions, dès maintenant :

- 1 **Cartographiez vos dépendances critiques.** Quels processus métier reposent aujourd'hui sur un fournisseur unique non-substituable en moins de 30 jours ? C'est votre risque réel.
- 2 **Diversifiez par construction, pas dans l'urgence.** Architecture multi-modèles, option de repli sur des modèles open-source hébergés en Europe, contrats avec des fournisseurs alternatifs même si vous ne les utilisez pas encore.
- 3 **Distinguez le risque tolérable du risque inacceptable.** Un surcoût ou une latence supplémentaire est tolérable. Une interruption de service sur un processus critique pendant 72 heures ne l'est pas.
- 4 **Inscrivez cette résilience dans la feuille de route, pas dans la réaction.** Ce n'est pas un projet de crise. C'est une dimension de maturité IA.

Une nouvelle dimension de maturité IA

Chez Gabriel Greenfield, nous intégrons désormais explicitement cette dimension de résilience souveraine dans nos diagnostics de maturité IA et nos feuilles de route de transformation.

Suggérer un diagnostic honnête de vos dépendances, faciliter la conception d'une architecture résiliente, accompagner la mise en œuvre progressive : c'est précisément ce que notre méthodologie Meridian permet de faire.

La vraie question n'est plus de savoir si votre organisation veut être souveraine, mais plutôt : à quel niveau de dépendance êtes-vous prêts à tolérer, et pour quels processus ?

SÉCURITÉ, CONFORMITÉ ET SOUVERAINETÉ

N° 33

La souveraineté, garde-fou de la transformation IA



La National University of Singapore (NUS) a défini un cadre de référence pour définir les grandes vagues de transformation que traversent les entreprises dans un monde de plus en plus numérique. Ce cadre propose une grille de lecture efficace pour comprendre où vous en êtes — et où vous allez.

Voici un décryptage de ces vagues et une analyse de pourquoi certains concepts critiques, comme la souveraineté, s'inscrivent non pas dans les vagues, mais dans leur gouvernance.

Les 4 Vagues de Transformation

1. La digitisation / numérisation : c'est le passage de l'analogique au numérique. On remplace le papier par des fichiers, les processus manuels par des applications. La valeur créée est l'efficacité et la traçabilité.

2. La digitalisation : La réingénierie des processus métier grâce au numérique. On exploite les données pour optimiser les flux, automatiser les tâches répétitives, et améliorer la qualité de service. La valeur créée est la productivité et la qualité.

3. La transformation digitale (numérique) : La transformation numérique remet en cause la façon dont l'entreprise crée de la valeur. Les modèles d'affaires évoluent, les frontières des industries se brouillent.

C'est l'ère des plateformes, de la data comme actif stratégique, de l'expérience client réimaginée. La valeur créée est la disruption et la différenciation.

Un exemple : une banque qui crée sa néobanque en ligne, change son modèle de distribution, et commence à monétiser ses données clients (dans le respect du RGPD, bien sûr) pour proposer des offres hyper-personnalisées.

4. La Transformation intelligente : La quatrième vague, celle dans laquelle nous entrons, va au-delà de la transformation des processus et des modèles. Elle transforme la nature même de la décision et de l'intelligence organisationnelle.

Les processus s'auto-optimisent, les décisions sont assistées ou automatisées, l'hyper-personnalisation devient la norme. La valeur créée est l'intelligence et l'adaptabilité en temps réel.

Pour prendre un autre exemple bancaire, c'est le conseiller qui, augmenté par l'IA, analyse en temps réel le portefeuille d'un client, anticipe ses besoins de financement, et propose proactivement une solution avant même que le client n'ait eu le réflexe d'appeler.

Dans ces quatre, la progression apparaît clairement, chaque vague se superpose à la précédente sans l'effacer, et les entreprises les plus matures naviguent simultanément dans plusieurs vagues selon leurs métiers et géographies.

Et donc, la souveraineté dans tout ça.

La souveraineté numérique : un cadre, pas un moteur

Il est tentant de vouloir ajouter la souveraineté à la liste des transformations. Cependant, la souveraineté numérique n'est pas une vague en elle-même — c'est un cadre de gouvernance qui conditionne comment les entreprises traversent ces vagues.

Pourquoi ? Car le besoin de souveraineté naît souvent d'un besoin de protection face aux vulnérabilités exposées par ces vagues, notamment la quatrième. Trois types de dépendances émergent :

- **La dépendance à l'infrastructure** : les Large Language Models (LLM) nécessitent une puissance de calcul et des infrastructures qui ne sont pas encore souveraines à l'échelle européenne.
- **La souveraineté des données vs. l'apprentissage** : pour entraîner ou affiner (fine-tuning) un LLM, il faut des données. Les données sectorielles sensibles ne peuvent pas toutes être partagées avec des fournisseurs tiers.
- **La souveraineté « cognitive »** : C'est la dimension la plus subtile. Une IA reflète les valeurs et les biais de ses concepteurs et de ses données d'entraînement. La question de quelle IA vous allez laisser décider ou conseiller n'est pas seulement technique.

La souveraineté devient le garde-fou de l'IA. Si les vagues précédentes étaient des questions de performance, d'efficacité et de disruption, la quatrième vague soulève des questions fondamentales sur le contrôle, la responsabilité et l'alignement des valeurs.

Cette 4ème vague, la Transformation Intelligente, agit comme un accélérateur de dépendances — et donc de risques souverains. Les entreprises qui ne structurent pas leur gouvernance IA aujourd'hui accumulent une dette souveraine qui se remboursera, à terme, en pertes de contrôle.

Toutefois, elle permet, en limitant les risques et en offrant une vraie surface d'innovation, de sécuriser les conditions de notre propre développement. Il est donc possible de se transformer intelligemment, tout en préservant sa souveraineté.

C'est un point crucial sur lequel nous reviendrons dans un prochain article car il est au cœur du positionnement de Gabriel Greenfield : comment transformer sans perdre le contrôle.

Quant à la cybersécurité, si on veut aller plus loin dans l'analyse, elle est le système immunitaire de toutes ces vagues — présente à chaque stade, non comme une vague distincte, mais comme une dimension transversale.

Existe-t-il d'autres vagues ?

Elles se forment à l'horizon.

La Vague de la "Twin Transition" (numérique & durable) : l'idée que la prochaine transformation ne peut être que numérique. Elle doit être simultanément écologique. L'IA consomme de l'énergie. Les data centers ont une empreinte carbone. La prochaine vague sera intelligente et verte, ou elle ne sera pas.

L'Internet des Sens / Spatial Computing : certains voient dans l'effacement des interfaces (écrans, claviers) la prochaine rupture. Des interfaces immersives, spatiales, sensorielles. Un monde où l'espace physique et numérique fusionnent.

La première de ces deux vagues mérite d'ores et déjà qu'on s'y attarde, car ses investissements et ses contraintes commencent à impacter les feuilles de route technologiques dès aujourd'hui.

La souveraineté, il y a ceux qui en parlent. Et il y a ceux qui en font.



Le mot "souveraineté technologique" est partout. On en parle comme d'un horizon désirable, une aspiration stratégique, une réponse aux tensions géopolitiques. Mais dans les conseils d'administration, derrière les discours, que se passe-t-il réellement ?

Souveraineté = maîtrise.

La souveraineté technologique n'est pas l'obsession du fait maison, ni le rejet systématique des fournisseurs étrangers. C'est la capacité à exercer un contrôle réel sur ses actifs technologiques critiques, à en comprendre les dépendances, et à pouvoir les substituer si nécessaire.

Elle se construit sur trois axes indissociables :

- **L'axe infrastructure** : à quelle distance êtes-vous du contrôle physique de vos données et de vos traitements ?
- **L'axe licence et code** : quelle est votre dépendance aux éditeurs ? Pouvez-vous substituer, forker, ou migrer dans un délai acceptable ?
- **L'axe maîtrise** : disposez-vous en interne des compétences nécessaires pour maintenir, faire évoluer et auditer vos systèmes ?

La vraie souveraineté est le produit du potentiel de contrôle que vous confèrent les deux premiers axes, et de la capacité réelle à l'exercer que vous donne le troisième.

À ces trois axes, il faut ajouter une quatrième dimension que l'actualité géopolitique a rendue incontournable : la résilience contractuelle. Vos contrats vous protègent-ils en cas de décision unilatérale d'un fournisseur américain ou asiatique ? La réponse, dans la plupart des organisations, est non.

Un cas concret : transformer 15 plateformes fragmentées en un actif stratégique

Laissez-nous vous partager un engagement récent, mené pour l'un des géants mondiaux du transport et de la logistique.

La situation de départ est familière à beaucoup : une filiale aux opérations mondiales hérite de 15 plateformes d'intégration hétérogènes, des systèmes de partenaires fragmentés, des processus B2B complexes non rationalisés, et une DSI qui cherche à rationaliser sans casser ce qui fonctionne.

Nous avons été mandatés pour construire une plateforme middleware souveraine, mesurer sa rentabilité en langage financier pour le board, et préparer l'organisation à ce que nous appelons la "souveraineté prête pour l'IA".

L'architecture : Open Source par choix, pas par défaut

Nous avons conçu une plateforme d'intégration de bout en bout, fondée sur des composants Open Source sélectionnés pour leur maturité, leur gouvernance et leur substituabilité.

La plateforme repose sur plusieurs couches articulées :

- Un socle d'intégration multi-protocoles capable de prendre en charge les échanges B2B, EDI, API REST et événementiels.
- Une couche de monitoring métier en temps réel, offrant une console de suivi des flux logistiques avec alerting proactif.
- Un assistant IA embarqué, conçu pour accélérer l'intégration de nouveaux clients et réduire le temps de mise en production de semaines à jours.
- Et enfin une trajectoire de migration permettant de consolider les 15 plateformes existantes en un actif unique, sans rupture de service.

C'est une architecture au service de la transformation.

La rentabilité : Meridian comme langage commun entre la DSI et le board

Les projets d'infrastructure peuvent être les moins bien documentés financièrement. C'est souvent là que le sponsorship se fragilise. Nous avons appliqué notre framework Meridian pour construire un business case rigoureux.

Les résultats ont été présentés au CIO et à ses équipes dirigeantes : un investissement de 3,5 millions d'euros sur 3 ans générant un retour de 9,8 millions d'euros, soit un ROI de 180 % et un payback de 22 mois.

Ces chiffres sont le produit d'une modélisation ancrée sur les coûts réels de possession, les économies d'échelle de la consolidation, et la valeur de la flexibilité retrouvée.

La souveraineté, c'est aussi préparer le futur

L'un des bénéfices les moins visibles mais les plus structurants de cette mission est ce que nous appelons la "souveraineté prête pour l'IA" : une architecture qui ne subira pas la prochaine vague d'intégration IA, mais qui l'accueillera.

La souveraineté technologique n'est pas une fin en soi. C'est la condition pour que les transformations futures soient possibles, rapides et maîtrisées.

Ce que nous avons appris, et ce que cela implique pour vous

La souveraineté est un programme qui se construit axe par axe, compétence par compétence, décision par décision. Ce n'est pas un projet. C'est une posture.

Gabriel Greenfield apporte dans ce type de mission la capacité à tenir simultanément trois langages : l'architecture technique, la gouvernance organisationnelle, et la rentabilité financière. C'est cette trilogie qui transforme un projet infrastructure en actif stratégique.

La souveraineté, il y a ceux qui en parlent. Nous, nous aidons nos clients à la construire.



THÉMATIQUE VI · 6 ARTICLES

LEADERSHIP & MANAGEMENT

Le manager à l'ère de l'intelligence artificielle

- › Le changement est une compétence permanente
- › L'IA ne manque pas d'outils. Elle manque de managers.
- › Leadership à l'ère de l'IA : ce qui change, ce qui reste
- › L'IA ne se décrète pas, elle se cultive
- › Ce que votre façon de prompter dit de vous — le recrutement à l'ère de l'IA
- › Astrakhan devient Gabriel Greenfield — The Transformation Powerhouse

Le changement est une compétence permanente



88 % des transformations d'entreprise n'atteignent pas leurs ambitions initiales (Bain, 2024). Ce n'est pas un problème de stratégie. C'est un problème de capacité à changer.

Se transformer n'est plus une option

L'entreprise qui attend que les conditions soient idéales pour se transformer attend sa propre obsolescence. La transformation n'est pas une réponse à la crise — c'est la posture normale d'une organisation vivante.

La question n'est plus de savoir si votre organisation doit changer, mais si elle en est capable — structurellement, culturellement, opérationnellement.

Les études sont constantes depuis dix ans : l'échec des transformations est avant tout humain. Non pas parce que les hommes et les femmes manquent de bonne volonté, mais parce que les organisations ne sont pas conçues pour changer en continu.

La transformation est permanente. Autant l'accepter.

La grande illusion du management depuis vingt ans a été de traiter le changement comme un projet : un début, une fin, un retour à la normale. Cette vision est obsolète.

Nous sommes entrés dans l'ère du changement perpétuel comme l'état normal des organisations. Ce n'est pas une métaphore. C'est une réalité opérationnelle que chaque DSI, chaque DRH, chaque dirigeant ressent chaque trimestre.

Ce glissement de paradigme est fondamental : ce n'est plus la transformation qui doit être gérée, c'est la capacité à se transformer en permanence qui doit être développée.

Cela impose de renoncer à une certaine confort : celui du grand plan à cinq ans, du schéma directeur linéaire, du "on verra après". Et d'adopter une posture plus exigeante : celle de l'organisation apprenante, adaptative, en mouvement.

L'IA augmente et révèle votre capacité à changer

L'intelligence artificielle n'est pas seulement un objet de transformation. Elle devient progressivement un révélateur de la capacité de transformation des organisations.

Sur le terrain, l'IA permet déjà d'identifier en temps réel les signaux faibles de résistance au changement, d'anticiper les points de friction organisationnels, et de personnaliser les parcours d'accompagnement à une granularité jusque-là impossible.

Mais attention à l'illusion : l'IA amplifie les capacités humaines, elle ne les remplace pas. Un plan de change management piloté par l'IA sans intelligence humaine reste un plan de change management médiocre — simplement produit plus vite.

C'est précisément là que la posture de l'accompagnateur devient stratégique : un facilitateur qui sait à la fois lire les données et écouter les silences, intégrer les modèles et comprendre les individus.

Le Lean Change Management : la méthode pour un monde qui ne s'arrête pas

Parmi les approches disponibles, une se distingue par sa pertinence dans ce nouveau contexte : le Lean Change Management, développé par Jason Little.

Sa philosophie de base : ne pas imposer le changement, mais le co-construire. S'appuyer sur des expérimentations courtes plutôt que des déploiements massifs. Mesurer l'adoption réelle plutôt que la conformité formelle.

Pensé à l'intersection des principes Agile, du Lean Startup et des sciences du comportement, le Lean Change Management offre un cadre rigoureux pour conduire le changement dans des environnements complexes et incertains — c'est-à-dire, dans la quasi-totalité des environnements actuels.

En 2024, Jason Little a d'ailleurs publié *From Skeptic to Strategist: Embracing AI in Change Management* — une lecture incontournable pour tout leader de transformation qui veut comprendre comment intégrer l'IA dans sa pratique du changement sans perdre l'essentiel : l'humain.

Nous dédierons un prochain article à l'exploration détaillée de ce framework, à ses outils, et à la manière dont nous l'intégrons dans notre pratique chez Gabriel Greenfield.

Transformation organique, responsable, en pleine conscience : la philosophie Meridian

Chez Gabriel Greenfield, notre méthodologie Meridian est construite autour de trois verbes : Suggérer, Faciliter, Accompagner. Ce n'est pas une formule rhétorique — c'est une philosophie d'intervention.

Suggérer, c'est aider l'organisation à voir ce qu'elle ne voit pas encore : les angles morts de sa stratégie, les résistances non-dites, les opportunités sous-exploitées. Faciliter, c'est créer les conditions dans lesquelles le changement devient possible — pas le forcer. Accompagner, c'est rester dans la durée, là où les autres partent après la livraison.

Car le changement permanent n'a pas de date de fin. Il a besoin d'alliés durables.

L'IA ne manque pas d'outils. Elle manque de managers.

Ce que BCG et John Van Reenen nous disent, et ce que Meridian fait de ces enseignements.

Il y a une phrase de John Van Reenen, professeur à la London Economics School, qui devrait figurer dans tous les comités de pilotage IA : "La technologie sans management de qualité ne produit pas de productivité."

On innove. On expérimente. On lance des pilotes. Mais la diffusion réelle de la technologie dans la valeur créée — c'est une autre histoire. Et c'est là que le management entre en jeu.

Le rapport BCG « AI at Work » (4ème édition, juin 2026, 11 749 répondants dans 14 marchés) confirme et précise ce diagnostic avec une rigueur empirique rare.

74 % des employés utilisent l'IA. Et alors ?

74 % des employés de première ligne se décrivent désormais comme utilisateurs réguliers de l'IA. C'est une bonne nouvelle, non ?

Bah non. Voilà ce que BCG révèle dans le même souffle : 42 % de ces utilisateurs réguliers n'ont aucun objectif clair de transformation fixé par leur manager. Et seulement 36 % se sentent suffisamment formés pour utiliser l'IA efficacement.

- Le temps gagné s'évapore. Il ne se réinvestit pas en valeur stratégique. Il fuit de l'organisation.

Le vrai écart : Deploy vs Reshape

BCG segmente les organisations en trois modes d'implémentation de l'IA :

- **Deploy** : déployer des outils pour améliorer la productivité individuelle
- **Reshape** : repenser les processus de bout en bout
- **Invent** : construire de nouveaux modèles d'affaires

En 2026, 78 % des organisations sont en mode Deploy. Seulement 22 % sont en mode Invent, mais ce sont elles qui capturent l'essentiel de la valeur.

L'écart de performance entre les deux extrêmes ? Les organisations en Reshape ou Invent surpassent les organisations en Deploy de 40 à 60 % sur les métriques de valeur ajoutée par employé.

Même constat sur la clarté stratégique : un employé avec une stratégie claire mais un accès limité à l'IA surperforme un employé avec un accès complet mais sans direction. La technologie sans boussole managériale ne crée pas de valeur.

Les managers : courroie de transmission brisée

C'est ici que Van Reenen et BCG se rejoignent. Van Reenen l'a documenté sur les données macroéconomiques : les gains de productivité liés à la technologie s'évaporent lorsque les managers intermédiaires ne savent pas comment les orchestrer.

BCG confirme cette lecture avec des données 2026 : seulement 33 % des employés de première ligne reçoivent des instructions claires de leur manager sur comment utiliser l'IA dans leur travail quotidien.

Le gap n'est pas entre les dirigeants et la technologie. Il est entre les dirigeants et les managers de proximité — et entre ces managers et leurs équipes.

Qu'est-ce que manager à l'ère de l'IA ?

BCG le formule clairement : 72 % des répondants estiment que les attentes en matière de compétences managériales ont fondamentalement changé avec l'IA.

Le manager de 2026 n'est plus un expert qui contrôle. Il est :

- 1 **Un architecte de sens**, capable de traduire la stratégie IA en priorités concrètes pour son équipe.
- 2 **Un réorganisateur de flux**, qui repense comment le travail s'organise et qui fait quoi avec l'IA.
- 3 **Un gardien de la qualité augmentée** : 60 % estiment que le seuil du « suffisamment bon » a augmenté avec l'IA. Le manager doit redéfinir ce standard.
- 4 **Un gestionnaire de charge cognitive** : 41 % des utilisateurs rapportent une augmentation de la charge cognitive liée à l'IA. Le manager doit réguler, pas seulement accélérer.
- 5 **Un traducteur de valeur** : premier formateur de proximité dans un contexte où seuls 36 % se sentent formés.

Ce nouveau profil managérial ne s'improvise pas. Il se construit, progressivement, avec méthode.

Meridian : faire du manager le pilote du changement

Le cœur : Meridian ne prescrit pas un plan descendant, mais installe une boucle

- 1 Insight (observer le terrain),
- 2 Option (évaluer plusieurs réponses),
- 3 Experiment (tester avant de généraliser)

que le manager anime avec son équipe, révélant un changement de posture managériale. Et c'est précisément là que Van Reenen voulait en venir.

Les 5 leviers organisationnels identifiés par BCG (aligner les actions sur les messages, transformer les flux de travail, développer les compétences managériales, repenser les incitations, et instaurer une gouvernance de la valeur) trouvent dans Meridian une implémentation opérationnelle.

Ce que les CEO doivent entendre

BCG formule cinq impératifs pour les dirigeants. Deux méritent d'être soulignés :

- 1 La clarté stratégique n'est pas une tâche de communication, c'est une posture de leadership. Si vos managers ne savent pas dire "voici pourquoi nous utilisons l'IA et ce que j'attends de vous", personne dans l'organisation ne le saura.
- 2 Gouvernez l'IA comme une cible mouvante, pas comme un programme avec une ligne d'arrivée. Les organisations qui gagnent construisent une capacité d'adaptation permanente.

Ce n'est pas ce que fait un projet. C'est ce que fait une organisation apprenante.

C'est de la transformation.

La question n'est plus de savoir si votre entreprise doit adopter l'IA. Elle est de savoir si vos managers sont prêts à en être les pilotes.

Leadership à l'ère de l'IA : ce qui change, ce qui reste



Le rôle du dirigeant n'a jamais été aussi paradoxal. D'un côté, l'intelligence artificielle automatise des décisions qui relevaient jusqu'ici d'experts humains. De l'autre, les enjeux éthiques, sociaux et stratégiques liés à l'IA requièrent un leadership humain plus affirmé que jamais.

Ce qui change par rapport au management traditionnel

Le management hiérarchique, centralisé, piloté par le budget annuel et les KPIs mensuels, atteint ses limites dans un environnement où la donnée rend visible l'invisible et où l'IA accélère tout.

Le leader n'est plus celui qui détient l'information, mais celui qui sait quoi en faire collectivement — et surtout, celui qui sait ce que la machine ne peut pas décider à sa place.

Le Chief Data, Analytics & AI Officer (CDAIO) devient ainsi une figure nouvelle : ni CEO ni DSI, mais un leader hybride capable de parler à la fois le langage de la donnée et celui du sens.

Ce qui change par rapport au management agile

L'agile a été une rupture nécessaire : cycles courts, feedback, autonomie, itération. Mais l'IA impose un nouveau niveau de complexité que l'agile seul ne suffit pas à gérer.

- D'abord la vitesse de reconfiguration : Harvard Business School parle de change fitness, une capacité à reconfigurer rapidement les équipes, les priorités et les outils. Ce n'est plus la rapidité d'exécution qui compte, c'est la rapidité d'adaptation.
- Ensuite l'intégration humain-machine : les équipes ne sont plus seulement pluridisciplinaires. Elles sont hybrides — des humains et des agents IA qui collaborent, se complètent, se supervisent mutuellement.
- Enfin la responsabilité éthique continue : l'agile optimise la livraison ; le leadership IA doit optimiser l'impact. C'est une responsabilité qui ne s'arrête pas à la mise en production.

Les 10 qualités clés du leader à l'ère de l'IA

- 1 **L'orchestration humain-IA.** Percevoir l'IA comme coéquipier, pas comme remplaçant. Décider de ce que l'humain garde, augmente ou délègue.
- 2 **L'humilité apprenante.** Le cycle d'innovation IA se compte en mois. Le leader qui prétend tout savoir est déjà en retard.
- 3 **La crédibilité technique et éthique.** Le leader data/IA parle le langage de la donnée : il comprend les biais, les limites, les risques — sans en être un expert technique.
- 4 **La traduction narrative.** Traduire une architecture data mesh ou un score de confiance d'agent IA en décision stratégique compréhensible pour un conseil d'administration.
- 5 **La gouvernance par design.** Dans des équipes très talentueuses et indépendantes, le charisme ne suffit plus : il faut des règles du jeu explicites, partagées, évolutives.
- 6 **La résilience de crise.** Fuites de données, biais algorithmiques médiatisés, incidents d'agents autonomes : le leader IA gère des crises qui n'existaient pas il y a cinq ans.
- 7 **L'intégration transverse.** Le CDAIO n'a pas d'autorité hiérarchique sur les métiers. Sa seule monnaie d'échange : la valeur démontrée et la confiance construite.
- 8 **La communication bidirectionnelle et multi-niveau.** Stratégique pour le COMEX, opérationnelle pour les équipes, pédagogique pour les régulateurs, inspirante pour les talents.
- 9 **La culture d'expérimentation encadrée.** Encourager l'échec rapide sans abdiquer le contrôle — un équilibre que peu de leaders maîtrisent.

- 10 **La gestion des influences externes.** Médias, réseaux sociaux, récits concurrents, vendors technology : le leader IA navigue dans un écosystème d'influence permanent.

Pourquoi ces qualités ?

Parce que la valeur ne vient plus de l'accès à la technologie, qui est commoditisée, mais de la capacité à l'activer dans un contexte humain, organisationnel et stratégique spécifique.

Gartner projette que 60 % des projets IA seront abandonnés en 2026 faute de fondations data solides et de leadership adapté. Ce n'est pas un problème technologique. C'est un problème de leadership.

Le leadership reste un point où les succès se jouent.

À l'ère de l'IA, on ne dirige plus des équipes : on façonne des écosystèmes. Du flux de données à l'impact sociétal, du modèle de ML à la décision du board, le CDAIO est le tisserand invisible de la valeur.

C'est exigeant, c'est passionnant, et cela redéfinit ce que signifie « être un bon leader » pour les vingt prochaines années.

L'IA ne se décrète pas, elle se cultive

Pendant que les prétendants français à la timbale de l'intelligence artificielle se pressaient sur la scène du Sommet pour l'Action sur l'IA à Paris en février dernier, une question plus fondamentale préoccupe la plupart des dirigeants d'entreprise : sont-ils vraiment prêts à intégrer les multiples promesses de ces technologies ?

C'est une évidence, mais aussi une condition sine qua non : aucun retour sur investissement ne peut être espéré dans l'intégration des solutions IA si l'on ne sait pas les mettre en œuvre dans un contexte métier. Et par "mettre en œuvre dans un contexte métier", j'entends "les inscrire dans des changements profonds et durables au sein de l'organisation et de ses systèmes d'information".

L'hebdomadaire rappelle que la diffusion des technologies suit souvent un rythme discontinu : des vagues d'innovation sont suivies de périodes d'intégration, parfois laborieuses, avant que les gains de productivité ne se matérialisent. Nous en sommes à

ce stade.

Vous voyez où je veux en venir : au-delà des démonstrations triomphales en faveur de l'intégration des solutions IA en entreprise, le plus dur reste à faire. Car le défi de l'IA, c'est son déploiement à l'échelle dans des organisations peu préparées.

Récemment, un homologue dirigeant une société de services en IA me confiait : « Je signe beaucoup de projets, mais bien peu arrivent à maturité. »

Au-delà de l'humain et des usages, pour intégrer efficacement les architectures IA, il est nécessaire de maîtriser deux sujets auxquels les entreprises peinent encore à répondre :

- 1 Sur le premier point, les entreprises s'attellent actuellement à rationaliser des stacks multi-cloud devenus tentaculaires, à harmoniser des référentiels de données disjoints, et à moderniser des systèmes legacy qui peinent à exposer leur données de manière structurée.
- 2 Sur le second, le déploiement de l'IA doit s'inscrire dans un cadre réglementaire éthique et de gouvernance des données, qui s'est considérablement complexifié sous l'impulsion des régulateurs européens.

Notre cabinet, spécialisé dans la transformation Data & IA, compte parmi ses effectifs des profils capables de traiter ces sujets de front. C'est une rare combinaison de compétences, stratégiques, organisationnelles, technologiques, réglementaires et de gestion du changement.

En résumé, les entreprises ne sont pas prêtes, les systèmes d'information le sont encore moins, mais il est impératif de ne pas manquer ce virage. Maintenant.

Ma société a développé une méthode responsable de conduite de la transformation qui conjugue vision holistique et pragmatisme opérationnel.

Cette méthode, baptisée Meridian, est actuellement déployée chez nos clients avec des résultats probants.

Elle permet de qualifier les cas d'usage, d'en quantifier la valeur, et d'accompagner les équipes dans leur appropriation des nouveaux outils et processus.

Par ailleurs, Meridian offre la capacité de piloter des transformations qui vont au-delà de l'IA, en adressant les enjeux de gouvernance, de souveraineté des données et d'alignement stratégique.

Ce que votre façon de prompter dit de vous — le recrutement à l'ère de l'IA



La semaine dernière, j'ai participé à un module de formation à la National University of Singapore sur l'IA et le leadership. L'une des intervenantes, Mme Ho, dirigeait une session sur le recrutement à l'ère de l'IA dans les firmes de conseil en stratégie.

Ce que j'ai entendu m'a interpellé. C'était surprenant, et logique.

L'IA ne cache rien. Elle révèle tout.

Avant que l'IA entre dans les salles de recrutement, un intervieweur devait inférer la qualité de pensée d'un candidat à travers ses réponses verbales, son comportement, sa capacité à structurer un propos.

Aujourd'hui, quand un candidat interagit avec un outil d'IA en temps réel, le recruteur observe quelque chose de fondamentalement différent : la qualité de la pensée à travers la qualité de la formulation de l'intention.

Mme Ho l'a formulé avec une précision qui ne laisse aucune place à l'ambiguïté : "AI doesn't hide your thinking. It exposes it." Un prompt révèle votre modèle mental, votre clarté conceptuelle, votre capacité à structurer l'incertitude en question opérationnelle.

La fenêtre de Johari, outil d'évaluation de la maturité IA

Pour comprendre ce phénomène, Mme Ho mobilise la fenêtre de Johari — ce cadre conceptuel développé en 1955 par Joseph Luft et Harry Ingham pour cartographier la conscience de soi et la perception des autres.

Rappel : la fenêtre distingue quatre zones. Ce que vous savez de vous et que les autres voient aussi (Open). Ce que vous ne savez pas de vous mais que les autres voient (Blind). Ce que vous savez de vous mais que vous ne montrez pas (Hidden). Ce que ni vous ni les autres ne voyez (Unknown).

Appliquée au contexte IA en situation de recrutement, cette grille prend une dimension nouvelle et redoutable.

La zone Blind est la plus révélatrice. Un candidat brillant en apparence peut prompter de façon vague, circulaire, passive — révélant une dépendance à l'outil plutôt qu'une maîtrise du problème. Il ne le voit pas. Le recruteur, si.

La zone Hidden aussi parle : le candidat qui sur-délègue à l'IA, qui n'apporte pas sa propre valeur ajoutée dans la boucle, révèle — involontairement — une relation à la pensée qui n'est pas encore celle d'un consultant senior ou d'un décideur.

Ce que les grands cabinets évaluent vraiment

Les firmes qui adoptent ces tests ne cherchent pas à savoir si un candidat utilise l'IA. Ils savent que tout le monde l'utilise. Ils cherchent à voir comment.

Trois dimensions sont scrutées. D'abord, la capacité à formuler : est-ce que le candidat sait transformer un problème ambigu en question précise ? Ensuite, la capacité à itérer : fait-il confiance à la première réponse, ou sait-il challenger, affiner, contester ? Enfin, la capacité à synthétiser et à prendre position : ajoute-t-il sa propre valeur au-delà de ce que l'IA produit ?

C'est précisément ce que le Top-and-Bottom Prompting enseigné dans le module cherche à développer : une technique pour structurer ses requêtes avec une intention claire au début et une contrainte de format précise à la fin — signaux d'une pensée organisée, pas d'une pensée diffuse.

Ce que cela change pour vous, maintenant

Si vous êtes dirigeant, vous devriez vous poser la question suivante : dans vos prochains recrutements, comment évalueriez-vous la qualité de pensée à l'ère de l'IA ? Les tests de cas traditionnels suffisent-ils encore ?

Si vous êtes candidat, la vraie question n'est pas de savoir utiliser ChatGPT ou Claude. C'est de savoir ce que votre usage dit de vous — et si cela correspond à ce que vous voulez montrer.

La fenêtre de Johari nous enseigne que nos angles morts existent, qu'on le veuille ou non. La différence, c'est qu'à l'ère de l'IA, ils sont désormais visibles — pour ceux qui savent regarder.

Il est temps d'intentionnellement designer sa relation à l'intelligence artificielle. Pas seulement pour être plus efficace. Mais pour être plus soi-même.

LEADERSHIP & MANAGEMENT

N° 40

Astrakhan devient Gabriel Greenfield — The Transformation Powerhouse

Nous avons changé de nom. Mais surtout, nous avons changé de dimension.

Pourquoi ce changement ? Parce qu'un nom doit dire ce que l'on est vraiment.

Astrakhan reflétait nos origines : une boutique de conseil, exigeante, entre Paris et Hong Kong, spécialisée en transformation des organisations.

Gabriel Greenfield incarne cette double nature que nous avons toujours eue :

- **Gabriel** : le guide, le messenger, l'humain au cœur de chaque projet
- **Greenfield** : le champ ouvert, la croissance, le renouveau, mais aussi la dimension organique et responsable de chaque transformation

Un champ des possibles qui fait de la transformation une mission à réussir pour créer de la valeur.

Et "The Transformation Powerhouse" ? C'est la promesse d'une organisation pensée, réfléchie, structurée pour être un vrai générateur d'énergie au service de vos transformations.

Ce changement de nom, nous ne l'avons pas subi. Nous l'avons piloté — exactement comme nous le faisons pour nos clients.

Nous appliquons à nous-mêmes notre propre méthode : Meridian.

Meridian, c'est la colonne vertébrale de notre approche :

- 1 Une architecture de transformation ancrée dans la réalité des systèmes et des données
- 2 Une modélisation financière rigoureuse pour prioriser les initiatives à impact
- 3 Un management de portefeuille pour piloter l'innovation sans sacrifier l'opérationnel
- 4 Un modèle opérationnel aligné avec les ambitions de croissance
- 5 Et le Lean Change Management comme moteur de l'adhésion humaine

Nous traversons nous-mêmes une phase que nous connaissons bien chez nos clients : la phase de reconfiguration opérationnelle — celle où la stratégie se traduit en organisation, en offre, en identité.

Ce que cela signifie concrètement :

En 2025 : 1,6M€ de CA consolidé, 265K€ de résultat. Une base saine.

En 2026 : cap sur 2.6M€, avec une équipe élargie, portée par quatre lignes d'offres complémentaires :

- Intelligent Transformation (notre cœur stratégique structuré par Meridian)
- Certified Responsible Agentic : automatisation des processus et gouvernance organisée autour de l'IA agentique
- Data Science & Predictive AI
- Architecture & Enterprise Integration Platforms : notre expertise en conception de systèmes d'information performants et résilients

Cette trajectoire de transformation structurée est par ailleurs poussée par le déploiement responsable de l'intelligence artificielle — au cœur de nos offres et de notre fonctionnement interne.

Notre pari pour les 3 ans qui viennent ?

Que l'IA ne rend pas les grands cabinets plus forts. Elle rend les cabinets spécialisés capables de jouer dans une cour qu'ils n'auraient jamais pu atteindre sans elle.



Que les entreprises qui ont subi une décennie de "transformation" avec des résultats décevants cherchent maintenant des partenaires qui font, pas seulement des partenaires qui conseillent.

Gabriel Greenfield, c'est précisément cela. Une centrale d'énergie au service de votre transformation.

Nous venons de commencer.



CRÉDITS

Direction éditoriale	François Rivard
Auteurs	François Rivard, Fayssal Merimi, Gabriel Greenfield Consulting Team
Design System	Aliya De Bigault Du Granrut
Diffusion	N0 – Public
Période couverte	Janvier – Juin 2026
Méthodologie	Game – Meridian — Propriété de Gabriel Greenfield
Certifications en cours	ISO 27001 · ISO 42001
Remerciements	Ludovic Maugé, Justin Paris, Serge Pidault, Akina Ho, Ludivine Hamel, Mathieu Pelcat, Nicolas Cattiaux, Pascale Brugère, Olivier Rafal, Didier Girard, Sylvain Melchior, Valérie Ebrard, Aurélie Quillard, Alain "The Phoenix" Boulze, Philippe Cohen, Beatriz Cormier, Annick Auger, Isaline Poixblanc, Lou Fléchard, Mehdi Ourhim, Lise Levillain, Xavier Desbordes, Steven Ma, Hans Andrez, Alain Bitam, Olivier Boissy, Olivier Kenji Mathurin, Man Sheung, Joséphine & Gabriel

"La transformation est un état permanent."



contact@gabrielgreenfield.com

FRANCE · HONG KONG