



Gabriel Greenfield

Playbook

Meridian

Édition Découverte — Synthèse client

Cette synthèse présente la philosophie, la structure et les résultats de la méthode Meridian. Elle constitue une porte d'entrée à ce référentiel de transformation. Les référentiels détaillés, grilles de diagnostic, modèles financiers et architectures agentiques propriétaires sont mobilisés dans le cadre de nos engagements.

Avant-propos : ce que vous tenez entre les mains.....	3
Comment lire ce document.....	3
1. Trois forces ont rendu la transformation permanente.....	4
2. Numérisation, digitalisation, transformation : trois réalités distinctes	4
3. Pourquoi les frameworks génériques ne suffisent pas	4
4. Trois postures, trois fonctions : Suggérer, Faciliter, Accompagner	6
5. Le cadre conceptuel : l'approche panoramique par cinq référentiels.....	6
6. La matrice logique : innovation, gouvernance, résilience, souveraineté.....	7
7. Le modèle opératoire : structurer pour exécuter.....	7
8. La gestion financière : objectiver la valeur.....	9
9. Leadership et conduite du changement : le Lean Change Management	9
Les sept commandements d'une mission de changement réussie	9
10. Le pilotage data-driven : mesurer pour ajuster.....	10
11. Le modèle de maturité : progresser par paliers.....	10
12. Les déclinaisons sectorielles : adapter sans diluer	10
13. Banque de détail : le conseiller augmenté par l'IA	12
14. Expertise comptable : RPA, audit qualité et agentique	12
15. Retail / Luxe : la transformation data-driven en R&D.....	12
16. Leçons transverses : six invariants	13
17–18. Le Chief Transformation Officer : avez-vous besoin d'un CTrO ?	14
19. Démarrer avec Meridian : les 100 premiers jours.....	14
20. Structurer une transformation IA avec GAME.....	15
21. Meridian à l'ère des agents IA.....	16
Les nouveaux rôles agentiques	16
22. La valorisation de l'innovation agentique.....	16
23. Gouverner la transformation agentique	17
Un écosystème, pas seulement une méthode.....	19
Contact.....	19
Glossaire Meridian.....	20

Avant-propos : ce que vous tenez entre les mains

Transformer n'est plus un choix stratégique parmi d'autres. C'est la condition de survie de toute organisation dans un environnement qui se reconfigure plus vite que les cycles budgétaires. La question n'est plus « faut-il transformer ? » mais « à quelle vitesse et selon quelle méthode ? ».

Ce document est une synthèse du Meridian Playbook, la méthodologie de transformation intelligente développée par Gabriel Greenfield à partir de transformations réelles dans la banque, l'énergie, la finance, le retail et le luxe. Il en présente les fondements, l'architecture conceptuelle, la preuve par les cas, et la déclinaison à l'ère des agents IA.

Cette édition est une porte d'entrée. Elle vous donne une compréhension complète de la logique Meridian et de la valeur qu'elle produit, mais elle ne reproduit pas les outils opérationnels tels que grilles de diagnostic détaillées, critères chiffrés des quality gates, modèles financiers, architectures techniques agentiques. Ces actifs sont mobilisés au service de votre transformation dans un cadre opérationnel.

Le Playbook complet s'organise en cinq parties : le problème, la solution, la preuve, le guide, et la déclinaison agentique. Cette synthèse suit la même logique.

Comment lire ce document

Selon votre rôle et votre intention, plusieurs parcours de lecture sont possibles.

Votre profil	Parcours recommandé
Dirigeant / membre du COMEX	Avant-propos, Partie I (le problème), puis chapitres 18–19 (ai-je besoin d'un CTrO ?). La Partie III (preuve) pour la conviction par l'exemple. Le chapitre 6 (résilience, souveraineté) est devenu une lecture stratégique.
CDAIO / CDO / responsable transformation	Intégralité de la Partie II (architecture), puis chapitres 20–21 (démarrer, GAME™) et la Partie V (agentique).
Responsable risque / conformité	Chapitre 6 (résilience, souveraineté), puis Partie V, en particulier le chapitre 24 (gouverner la transformation agentique).
Curieux / première découverte	Avant-propos, chapitre 4 (les trois postures), et la conclusion. Vous aurez l'essentiel en quelques minutes.

PARTIE I

Le problème : pourquoi les transformations échouent

1. Trois forces ont rendu la transformation permanente

La transformation n'est plus une réponse à un événement exceptionnel : elle est la condition ordinaire de toute organisation qui veut rester pertinente. Trois forces structurelles, qui s'accroissent simultanément, l'expliquent.

Compression des cycles technologiques	Reconfiguration des attentes	Densification réglementaire
Le téléphone a mis 38 ans à atteindre 50 M d'utilisateurs ; Internet 4 ans ; ChatGPT 5 jours. Les fenêtres d'avantage concurrentiel se réduisent à 18–36 mois.	Les acteurs digitaux natifs ont imposé l'immédiateté, l'hyperpersonnalisation et la transparence comme standards. Côté collaborateurs, l'asymétrie entre outils privés et SI hérités crée une pression continue.	RGPD, EU AI Act, DORA, NIS2, CSRD : la conformité devient une capacité organisationnelle. La souveraineté numérique impose de nouvelles contraintes d'architecture.

Une organisation qui maîtrise aujourd'hui une technologie que ses concurrents n'ont pas encore intégrée dispose d'une fenêtre d'avantage limitée. Au-delà, la technologie s'est commodifiée. La transformation n'est plus un projet qui se termine, mais un régime de fonctionnement permanent.

2. Numérisation, digitalisation, transformation : trois réalités distinctes

Le mot « transformation » recouvre des réalités très différentes, ce qui crée des attentes mal calibrées dans les COMEX. Meridian distingue rigoureusement trois niveaux.

La numérisation	Le passage de l'analogique au numérique. On change le support, pas les processus ni le modèle économique.
La digitalisation	La réingénierie des processus par le numérique. L'entreprise fait la même chose qu'avant, mais mieux et plus vite. C'est l'ère des ERP, CRM, workflows. Elle optimise, elle ne réinvente pas.
La transformation	La remise en question de la façon dont l'entreprise crée et capture de la valeur. Elle change ce que l'entreprise est, pas seulement ce qu'elle fait.

Une vraie transformation possède quatre caractéristiques : elle est systémique (capacités, processus, systèmes, données, organisation), elle crée des capacités nouvelles et durables, elle est pilotée par la valeur et non par la technologie, et elle a un horizon de continuité : son succès se mesure à l'adoption réelle 12, 24, 36 mois plus tard.

3. Pourquoi les frameworks génériques ne suffisent pas

Kotter, McKinsey 7S, TOGAF, SAFe : chacun éclaire une facette de la transformation : le changement, l'alignement, l'architecture, l'agilité d'exécution. Mais aucun ne couvre seul l'ensemble du problème. Trois lacunes structurelles se répètent.

- ▶ **La complétude opératoire** : ces cadres décrivent quoi faire, rarement comment l'exécuter de bout en bout, avec des rituels, des livrables et des critères de passage.
- ▶ **La contextualisation sectorielle** : un framework générique ignore les contraintes réelles d'un core banking, d'un réseau d'expertise comptable ou d'une R&D luxe.
- ▶ **L'autonomie durable** — :la plupart s'arrêtent à la mise en production. Or sans ancrage, les pratiques régressent en moyenne 18 mois après le départ des consultants.

Meridian n'est pas un framework de plus. C'est un système opératoire : il décrit non seulement les principes, mais l'enchaînement complet des phases, des rituels, des livrables et des critères de passage, adaptables à chaque secteur sans perdre leur cohérence.

Manifeste de transformation Meridian

PARTIE II

La solution : l'architecture Meridian

4. Trois postures, trois fonctions : Suggérer, Faciliter, Accompagner

Meridian repose sur trois postures que le pilote de la transformation adopte simultanément, en dosage variable selon la phase. Elles ne sont pas séquentielles.

Suggérer	La fonction de cap. Voir ce que les autres ne voient pas encore : produire la vision panoramique des interdépendances, identifier les frictions 6 à 8 semaines à l'avance, nommer explicitement les arbitrages, et savoir dire non à un déploiement prématuré.
Faciliter	La fonction de cohérence. Rendre visible l'invisible : les dépendances entre chantiers, les tensions entre directions. Créer un langage commun, des instances d'arbitrage qui produisent des décisions.
Accompagner	La fonction d'ancrage. Garantir que la transformation atterrit dans les pratiques réelles. Mesurer l'adoption réelle, pas le taux de déploiement. 100 % d'agences déployées avec 30 % d'adoption, c'est un échec.

78 % adoption à 3 mois avec coaching pair-à-pair (réf. GG)	40 % adoption moyenne avec formation descendante (industrie)	18 m délai de régression sans ancrage structuré
---	---	--

Trois postulats de conception orientent chaque décision :

- Human-centered : le comportement réel comme critère ultime ; la résistance est de l'information, pas de l'obstruction,
- Data-informed : toute décision qui peut être étayée par des données doit l'être,
- Architecture-driven : une vision panoramique des dépendances dès le départ.

5. Le cadre conceptuel : l'approche panoramique par cinq référentiels

Nous considérons que la première cause d'échec d'une transformation est l'angle mort systémique : agir sur un référentiel sans voir les autres. Meridian impose dès le départ une lecture panoramique sur cinq référentiels indissociables.

Capacités métier	Ce que l'entreprise sait faire, indépendamment de qui le fait ou avec quel outil.
Processus	Comment l'entreprise exécute concrètement, de bout en bout.
Systèmes	Le paysage applicatif complet et ses interdépendances.
Données	Le carburant de la transformation : qualité, disponibilité, gouvernance.
Organisation	Qui fait quoi réellement : rôles, compétences, responsabilités.

Ces cinq référentiels sont des révélateurs : c'est leur croisement qui rend visibles les incohérences, par exemple un système déployé sans alignement processus, un processus reconfiguré sans les données nécessaires, une organisation restructurée sans les compétences requises.

6. La matrice logique : innovation, gouvernance, résilience, souveraineté

Quatre piliers, qui se renforcent mutuellement, structurent la transformation intelligente.

- **Innovation & Gouvernance** : la gouvernance n'est pas l'ennemie de l'innovation : c'est le cadre de confiance qui permet d'innover à grande échelle sans propager les erreurs. À l'ère agentique, ce cadre devient un défi de niveau supérieur.
- **Résilience** : tenir et durer. L'IA agentique crée une nouvelle géographie du risque : une surface d'attaque où chaque agent autonome est un point d'entrée et un acteur potentiel. La résilience devient une condition de déploiement, pas un sujet post-déploiement.
- **Souveraineté** : les dépendances aux hyperscalers, les risques d'extraterritorialité et les exigences de souveraineté numérique doivent être intégrés dans l'analyse de risque dès la conception. Gabriel Greenfield structure ce diagnostic en trois axes actionnables : Infrastructure (où vivent physiquement et juridiquement les données et les traitements), Licence & Code (le niveau de réversibilité réel vis-à-vis du fournisseur), Maîtrise (la compétence interne à opérer ce que l'on exploite), complétés d'une quatrième dimension propre à l'IA, la souveraineté cognitive.

Ces quatre piliers sont orchestrés par une fonction unique, la Transformation, plutôt que par quatre directions spécialisées, pour éviter que les arbitrages entre innovation et contrôle ne se règlent par défaut, faute de responsable.

7. Le modèle opératoire : structurer pour exécuter

Meridian formalise une architecture de gouvernance à trois niveaux qui sépare clairement les décisions stratégiques, le pilotage du programme et l'exécution opérationnelle. Chaque niveau a sa fréquence, ses acteurs et son type de décision.

Niveau	Acteurs	Décisions prises
Stratégique	COMEX Transformation, sponsor exécutif.	Arbitrages de périmètre, allocation budgétaire, validation des business cases et des passages de phase.
Programme	CTrO, PMO Manager.	Coordination des chantiers, gestion des dépendances et des risques, escalades vers le COMEX.
Opérationnel	Chefs de chantier, analystes métier.	Exécution, collecte des feedbacks terrain, remontée des signaux faibles.

Le dispositif se dimensionne selon la taille du programme : d'un noyau resserré pour une PME à une structure multi-niveaux pour un grand groupe. Une matrice RACI de la transformation clarifie qui décide, qui est consulté et qui exécute sur chaque chantier.

De la même manière qu'un pilote d'avion ne contrôle pas les turbulences, mais anticipe, ajuste, maintient le cap, le CTrO ne contrôle pas la transformation : il la pilote.

Manifeste de transformation Meridian

8. La gestion financière : objectiver la valeur

Meridian impose un business case construit sur trois outils financiers fondamentaux :

- La VAN (valeur actuelle nette),
- Le payback (délai de retour),
- Le ROI (retour sur investissement),

appliqués process par process plutôt qu'au niveau global. Le pilotage budgétaire est continu, avec un suivi mensuel des gains réalisés contre projetés. Une analyse de risque fine vient étoffer ce modèle sous forme de paramètres qui l'améliorent ou le dégradent.

Gains tangibles vs intangibles. Meridian distingue les gains tangibles (productivité, erreurs évitées, revenus additionnels) des gains intangibles (qualité de service, réduction du risque, attractivité). Les deux comptent, mais ils ne se présentent pas de la même façon à un COMEX : les premiers justifient l'investissement, les seconds le renforcent.

Le cas particulier de la conformité. Dans les secteurs régulés, Meridian intègre la conformité comme un investissement dans le business case, pas comme une contrainte subie. Un dispositif conforme by design protège l'investissement sur la durée et évite le coût, supérieur, d'une remédiation après incident.

Le principe directeur : un déploiement technologique sans valeur mesurée n'est pas une transformation. La technologie est un moyen ; la valeur créée est la finalité.

9. Leadership et conduite du changement : le Lean Change Management

Le changement est une discipline, pas un événement. Meridian s'appuie sur le Lean Change Management (LCM), une boucle continue en trois temps : construire la vision (Strategic Change Canvas), construire le plan (Insights, Options, Experiments), puis expérimenter, collecter et itérer. Le changement linéaire (concevoir puis déployer) échoue dans les environnements complexes ; le LCM lui substitue une logique d'expérimentation et de feedback continu.

Cette discipline est la colonne vertébrale du pilier **Accompagner** : elle transforme la conduite du changement d'un add-on en une dimension centrale, calquée sur une organisation de mission itérative.

Les sept commandements d'une mission de changement réussie

1. Co-construire avec le terrain plutôt que concevoir pour le terrain.
2. Traiter la résistance comme de l'information, jamais comme de l'obstruction.
3. Expérimenter à petite échelle avant de généraliser.
4. Mesurer l'adoption réelle, pas le taux de déploiement.
5. Privilégier le coaching pair-à-pair aux formations descendantes.
6. Recueillir les feedbacks en continu, pas en fin de phase.
7. Maintenir la présence terrain jusqu'à l'autonomie réelle.

10. Le pilotage data-driven : mesurer pour ajuster

Le CTrO doit pouvoir répondre à tout moment à trois questions : où en sommes-nous ? que se passe-t-il ? que doit-on ajuster ? Meridian structure pour cela une architecture de pilotage en trois couches (collecte, analyse, décision) et un tableau de bord à quatre quadrants, avec des règles d'escalade et de l'analyse prédictive.

L'apport décisif : anticiper 6 à 8 semaines à l'avance. Projection de burn rate, courbe d'adoption, simulation Monte Carlo des jalons : ces techniques permettent d'agir avant qu'un problème ne soit visible dans les reportings. Le data-driven devient la condition d'une transformation pilotée.

11. Le modèle de maturité : progresser par paliers

Meridian situe chaque organisation sur cinq paliers de maturité. Chaque palier consolide les capacités du précédent avant d'en introduire de nouvelles : franchir un palier sans avoir consolidé le précédent produit une façade de maturité qui s'effondre sous la première pression.

N1 Initial	N2 Emerging	N3 Structured	N4 Optimized	N5 Continuous
Transformation subie. Initiatives isolées, pilotage réactif.	Les fondations se posent. PMO et premiers processus.	La méthode est maîtrisée. Vision 5 référentiels, pilotage data-driven.	Amélioration continue systémique. Analyse prédictive opérationnelle.	La transformation est l'ADN. Agents IA en production, organisation apprenante.

La règle d'or : le niveau de maturité global est déterminé par la dimension la plus faible, pas par la moyenne. Une organisation N3 sur quatre dimensions et N1 sur la cinquième est une organisation N1. Aucune dimension ne peut être en avance de plus d'un niveau sur les autres : sinon l'organisation est en risque, pas en avance.

N3 est le palier de référence visé sur chaque engagement, dans un horizon de 18 à 24 mois. Le diagnostic de maturité, réalisé via la framework GAME, situe l'organisation honnêtement sur cinq dimensions transverses et identifie les deux ou trois chantiers prioritaires.

12. Les déclinaisons sectorielles : adapter sans diluer

Un framework générique est un framework qui n'a pas encore rencontré le terrain. Meridian s'adapte aux spécificités de chaque secteur : mêmes principes, référentiels, rituels, mais des priorités, des business cases et des postures de changement calibrés. Trois déclinaisons sont aujourd'hui formalisées.

- **Meridian for Banking :** quatre contraintes structurelles modèlent l'application : la pression réglementaire multi-couches, la dette technique du core banking, la culture conservatrice du risque, et la pression concurrentielle des fintechs et néo-banques. La conformité y est intégrée comme investissement dans le business case, pas comme une contrainte subie.

- ▶ **Meridian Certified Agentic** : la couche de gouvernance pour les organisations qui déploient des agents. Elle ajoute au socle standard une carte d'agentification des capacités (par niveau d'autonomie), une gouvernance agentique opérationnelle, un parcours de certification ISO 42001 intégré, et la valorisation de l'actif corpus.
- ▶ **Meridian for Retail & Luxury** : la data au service de l'expérience humaine. Ici la transformation commence souvent en interne, par la R&D et la culture data, avant de toucher l'expérience client.

La logique de déclinaison est constante : ce qui ne change pas, c'est la méthode (référentiels, phases, rituels, portes de qualité) ; ce qui change, ce sont les priorités, les business cases et les postures de change management. Un template formalisé permet de créer une nouvelle déclinaison sectorielle sans repartir de zéro. C'est ainsi que Meridian s'étend à de nouveaux secteurs en conservant sa cohérence.

PARTIE III**La preuve : Meridian sur le terrain**

Meridian n'est pas une construction théorique : la méthode est née de transformations réelles. Trois cas en illustrent l'application, anonymisés et synthétisés pour cette édition.

13. Banque de détail : le conseiller augmenté par l'IA

Une banque de détail confrontée à la transformation du métier de conseiller : trois forces redéfinissent ce métier simultanément. Le programme touchait les cinq référentiels en même temps, une complexité systémique typique qui aurait fait échouer une approche silotée.

L'application Meridian, phase par phase. La Phase 1 (cadrage panoramique) a notamment révélé davantage de processus impactés qu'anticipé, évitant une vision construite sur des hypothèses non validées. La Phase 2 a défini une architecture cible avec une logique d'« adapter » entre le nouveau et l'existant. La Phase 3 a structuré la valeur sur plusieurs niveaux. Le déploiement (Phase 4) s'est fait en vagues, l'ancrage (Phase 5) via les quatre leviers LCM, et la continuité (Phase 6) par un pilotage data-driven de l'usage et une gouvernance agentique opérationnelle.

Cinq leçons clés : la vision panoramique est la condition de la cohérence ; l'architecture « adapter » est un investissement, pas une complexité ; la conformité by design protège l'investissement ; le sponsor métier est une condition de réussite, pas une simple partie prenante ; l'équipe hybride (métier + tech + change) est une nécessité structurelle, pas une option.

14. Expertise comptable : RPA, audit qualité et agentique

Un réseau d'expertise comptable à l'échelle, sous pression structurelle, a transformé trois processus prioritaires : du contrôle des visas (le processus déclencheur) à l'audit qualité comptable (le saut de paradigme : passer de l'échantillonnage à l'exhaustivité automatisée), jusqu'à la vérification des pièces d'identité (l'introduction de l'IA). L'application Meridian a structuré une vision panoramique et une architecture fonctionnelle, des choix technologiques raisonnés, une gouvernance opérationnelle, puis un déploiement progressif piloté par la donnée. La gouvernance des données a été intégrée dès la conception.

Ce que Meridian a permis : passer d'une logique de conformité manuelle par échantillon à une exhaustivité automatisée, avec une qualité de vérification approchant la perfection sur des volumes auparavant inaccessibles au travail humain seul : un niveau d'assurance qualité décisif en vue des audits du Conseil de l'Ordre.

15. Retail / Luxe : la transformation data-driven en R&D

Un grand groupe international face à sa transformation data, avec deux mouvements simultanés et trois réalités de terrain distinctes. La spécificité : ici, la transformation commence en interne. Meridian a structuré une approche qui construit la culture avant de déployer les outils : Strategic Change Canvas comme ancre et message fondateur, cartographie panoramique sur les cinq référentiels, insights bâtis par observation terrain, expérimentations multi-sites priorisées par la matrice Options, et Visual

Management comme outil vivant d'adoption. Le changement a été personnifié pour lui donner une identité visuelle mobilisatrice.

Enseignement transverse : dans un contexte R&D, la personnification du changement et l'observation terrain priment sur le déploiement technologique. La culture data est valorisée comme un investissement stratégique, pas comme un coût. Les limites rencontrées et la façon dont Meridian les a traitées nourrissent à leur tour le corpus de la méthode.

16. Leçons transverses : six invariants

Au-delà des contextes, six invariants se reproduisent dans toute transformation réussie, quel que soit le secteur.

1. Un sponsor exécutif réellement engagé.
2. Des ressources dédiées à la transformation, pas mobilisées sur le run.
3. La vision panoramique avant l'action (voir les cinq référentiels avant de décider).
4. La discipline méthodologique comme socle, l'adaptation contextuelle comme expression.
5. L'adoption réelle comme mesure du succès, jamais le seul déploiement technique.
6. La conformité et la gouvernance by design, intégrées dès la conception.

PARTIE IV

Le guide : piloter votre transformation

17–18. Le Chief Transformation Officer : avez-vous besoin d'un CTrO ?

Le CTrO est un rôle qui n'existait pas, et qui devient nécessaire parce que la transformation est désormais permanente, systémique et transverse. Ce n'est ni un chef de projet élargi, ni un DSI, ni un CDAIO. Sa colonne vertébrale : la maîtrise de la vision panoramique, de la gouvernance et du pilotage. Ses zones de complémentarité sont couvertes par son équipe.

Trois scénarios de gouvernance existent selon la taille et la maturité : coordination par le sponsor (sans CTrO), CTrO temporaire (12–24 mois), ou CTrO permanent membre du COMEX. Un diagnostic structuré aide les dirigeants à choisir.

Une confusion fréquente porte sur les frontières entre le CTrO et les rôles existants. Elles se clarifient ainsi :

Rôle	Périmètre opérationnel
CTrO	Orchestre la transformation transverse : vision panoramique, gouvernance multi-niveaux, pilotage, ancrage. Autorité d'influence et de méthode, pas hiérarchique.
CDAIO / CDO	Porte la stratégie data & IA : modèles, plateformes, gouvernance des données et conformité IA. Contributeur clé de la transformation, sur le périmètre data/IA.
DSI	Garant du paysage applicatif et de la livraison technique. Exécute les composantes système de la transformation.

19. Démarrer avec Meridian : les 100 premiers jours

Le principe fondateur : la crédibilité avant la méthode. La séquence type d'un démarrage :

Semaines 1–2	Écouter, cartographier, ne pas juger. Construire la légitimité par l'écoute terrain.
Semaines 3–6	Cartographie panoramique (80 % en 3 semaines) et première note de priorisation.
Semaines 7–12	Installer la gouvernance Meridian et livrer des quick wins qui créent la crédibilité.
Semaines 13–18	Business cases des chantiers prioritaires et feuille de route sur 18 mois.

Meridian identifie sept pièges classiques des 100 premiers jours et fournit une checklist de démarrage. Un principe distinctif : préparer son propre départ dès le premier jour, par le transfert de compétences vers les équipes internes.

20. Structurer une transformation IA avec GAME

GAME (Gabriel Greenfield AI Maturity Evaluation) est le point d'entrée systématique de toute transformation IA. Le diagnostic évalue la maturité de l'organisation, puis ses dimensions se mettent en correspondance avec les référentiels Meridian. Le radar GAME devient le plan directeur de la Phase 1, et la règle d'or (pas plus d'un niveau d'écart entre dimensions) guide la priorisation des chantiers.

Le diagnostic couvre cinq dimensions transverses, chacune évaluée sur cinq niveaux. Une lecture honnête de ces dimensions suffit à identifier où une organisation doit investir en priorité.

Dimension	Ce qu'elle évalue
Gouvernance & Pilotage	Existe-t-il une instance de décision ? Le PMO est-il opérationnel ? Les rituels produisent-ils des décisions ?
Vision & Architecture	Les cinq référentiels sont-ils cartographiés ? La vision cible est-elle formalisée et maintenue à jour ?
Gestion financière	Chaque chantier a-t-il un business case validé ? Les gains sont-ils mesurés régulièrement ?
Adoption & Changement	Le LCM est-il appliqué systématiquement ? L'adoption réelle est-elle mesurée ? Les signaux faibles sont-ils collectés ?
Maturité agentique	Les agents IA sont-ils inventoriés ? Existe-t-il un registre AI Act ? Les Agent Owners sont-ils nommés ?

Comment lire le résultat ?

Trois étapes :

- Identifier la dimension la plus faible (elle détermine le niveau global, pas la moyenne) ;
- Vérifier la cohérence inter-dimensions (aucune ne peut être en avance de plus d'un niveau) ;
- Définir les deux ou trois chantiers qui font progresser la dimension la plus faible.

Le diagnostic est conçu pour produire une évaluation honnête.

PARTIE V
La déclinaison agentique

21. Meridian à l'ère des agents IA

L'IA générative (copilotes, assistants) augmente les humains : c'est un changement de degré. L'IA agentique est un changement de nature. Un agent ne répond pas à une requête : il planifie, décide, exécute et apprend de façon autonome. L'organisation n'utilise plus des outils IA, elle intègre des acteurs IA dans son modèle opératoire.

L'agentique modifie quatre dimensions : la vitesse d'exécution (les agents opèrent en continu), la nature des risques (un flux continu d'actions à superviser, non plus un événement ponctuel), la valeur des actifs de données (chaque interaction enrichit un corpus qui s'apprécie avec le temps), et la reconfiguration du travail humain (émergence des rôles d'Agent Owner, AI Reviewer, AI Auditor).

Meridian étend ses cinq référentiels pour couvrir les agents et intègre l'agentique depuis l'inventaire des agents et la classification AI Act jusqu'à la surveillance des dérives. Une règle de déploiement stricte s'applique : commencer par les agents d'assistance (human-in-the-loop), valider la qualité sur une période minimale, avant d'accroître l'autonomie.

Les nouveaux rôles agentiques

L'IA agentique ne supprime pas le travail humain, elle le reconfigure. Trois rôles nouveaux deviennent centraux.

Rôle	Mission	Positionnement
Agent Owner	Responsable d'un ou plusieurs agents en production : valide les outputs, escalade les anomalies, pilote l'amélioration continue.	Ancré dans les équipes métier, pas dans la DSI.
AI Reviewer	Superviseur humain des décisions agentiques à fort enjeu : valide les outputs avant exécution sur les processus critiques.	Interface entre agents et opérationnel.
AI Auditor	Garant de la conformité ISO 42001 et AI Act : conduit les audits, maintient le registre des systèmes IA.	Rattaché à Risk & Compliance.

22. La valorisation de l'innovation agentique

Le ROI classique traite un agent comme un outil de productivité. Il rate l'essentiel : chaque action d'un agent enrichit un corpus de transformation, qui doit rendre les actions suivantes plus précises. C'est une logique de retours croissants. Meridian distingue trois sources de valeur.

Valeur opérationnelle	Le ROI classique : productivité, temps libéré, erreurs évitées. 60 à 70 % de la valeur calculée par les méthodes classiques. Justifie seule l'investissement dans la plupart des cas.
-----------------------	---

Valeur du corpus	Un actif cumulatif : modèles de prédiction, insights valorisables. L'agent n'épuise pas l'actif qu'il mobilise, il l'enrichit pour fournir des métriques de transformation et des orientations.
Valeur d'option	L'avantage compétitif futur : la capitalisation dur le référentiel de transformation de l'entreprise permet de construire une pratique de la transformation en continu. Cette capacité a une valeur dès aujourd'hui, même si elle se matérialise dans 18 à 24 mois.

Le moteur : la data flywheel. Chaque projet de transformation augmentée capture des données structurées → une ingestion gouvernée (anonymisation, consentement, RGPD-natif) → la construction d'un corpus de transformation → un avantage compétitif que les initiatives de transformation futures exploitent.

La valeur agentique n'est pas automatique. Elle requiert trois conditions simultanées : une architecture de capture, une gouvernance des données opérationnelle et un modèle d'analyse récurrent. Une donnée non gouvernée est un passif, pas un actif.

23. Gouverner la transformation agentique

Gouverner l'IA est facile à promettre, difficile à faire. La plupart des organisations ont une politique, un comité, un registre, mais traitent la gouvernance IA comme un objet unique. Cette vision monolithique devient dangereuse quand les systèmes deviennent des agents qui planifient, décident et agissent.

73 % des entreprises déploient des agents sans registre centralisé (Gartner, 2025)	40 M€ amende maximale EU AI Act ou 7 % du CA mondial	5x coût de remédiation d'un incident en production vs prévention
---	---	---

Le principe structurant vise à distinguer trois objets à gouverner : la gouvernance de l'IA classique, celle des agents IA, et celle de l'IA agentique. Chacun a son cadre, ses contrôles et ses compétences. Les confondre conduit soit à des dispositifs incomplets, soit à des frameworks disproportionnés qui bloquent l'innovation.

Meridian ajoute une couche de gouvernance en temps réel reposant sur trois mécanismes : un registre des agents (inventaire vivant, classification AI Act, métriques de performance), des seuils d'escalade automatiques, et un audit trail agentique (chaque décision tracée, pré-requis de l'AI Act pour les systèmes à haut risque). Le parcours de certification ISO 42001 est intégré au cycle de delivery Meridian.

On ne gouverne que ce que l'on connaît. Et la plupart des organisations ne savent pas ce que leurs agents font, ni même combien ils en ont déployé. Manifeste Gabriel Greenfield

En synthèse : ce que Meridian apporte.

Meridian articule, en un système opératoire cohérent, ce que les frameworks génériques traitent séparément :

- ▶ Une vision panoramique qui rend visibles les interdépendances des cinq référentiels.
- ▶ Une matrice logique (innovation, gouvernance, résilience, souveraineté) qui équilibre ambition et maîtrise.
- ▶ Un modèle opératoire avec gouvernance, phases et portes de qualité objectives.
- ▶ Une rigueur financière qui objective la valeur créée.
- ▶ Une conduite du changement qui ancre dans les pratiques réelles.
- ▶ Un pilotage data-driven qui permet d'ajuster en continu.
- ▶ Une déclinaison agentique complète : valorisation et gouvernance de l'IA autonome.

Ce que cette édition ne contient pas

Cette synthèse est une porte d'entrée. Les actifs opérationnels propriétaires de Meridian, tels que le référentiel GAME détaillé et ses grilles de notation, les modèles financiers et de valorisation, les architectures techniques agentiques, les templates de livrables et le métamodèle de capitalisation, sont mobilisés au service de votre transformation dans le cadre d'un engagement. C'est là que la méthode devient résultat.

À vous de jouer.

Un écosystème, pas seulement une méthode

Meridian s'appuie sur un écosystème conçu pour faire bénéficier chaque client de l'expérience accumulée sur l'ensemble des engagements. Chaque transformation enrichit de façon anonymisée et gouvernée un corpus de benchmarks sectoriels qui rend les diagnostics suivants plus précis et plus contextualisés. C'est le principe de la data flywheel : la valeur de la méthode croît avec son usage, au bénéfice de tous ceux qui l'adoptent.

Ainsi, au-delà de Gabriel Greenfield, la Meridian Alliance étend cette capacité à des cabinets partenaires européens sélectionnés, garantissant une qualité de transformation homogène et certifiée sur plusieurs marchés. Pour nos clients, cela signifie un accès à une méthode vivante, continuellement enrichie, et déployable à l'échelle de leurs implantations.

Contact

Gabriel Greenfield	Transformation Powerhouse
Email	contact@gabrielgreenfield.com
Web	www.gabrielgreenfield.com
LinkedIn	/company/gabriel-greenfield
Pour aller plus loin	GAME, Responsible Certified Agentic, ou accompagnement de transformation : écrivez-nous.

Glossaire Meridian

Les termes clés mobilisés dans cette synthèse.

Terme	Définition
GAME	Greenfield AI Maturity Evaluation : le diagnostic de maturité IA, point d'entrée de tout engagement.
Meridian	La méthodologie complète de transformation intelligente : cinq référentiels, six phases, trois postures.
CTrO	Chief Transformation Officer : le rôle qui orchestre la transformation transverse.
Les cinq référentiels	Capacités, processus, systèmes, données, organisation : les dimensions de la vision panoramique.
LCM	Lean Change Management : la discipline de conduite du changement par expérimentation continue.
Data flywheel	Le mécanisme de valeur cumulative : chaque initiative de transformation enrichit le référentiel, qui améliore lui-même la performance des initiatives suivantes.
Agent Owner	Le responsable métier d'un agent IA en production.
AI Act	Le règlement européen sur l'intelligence artificielle, qui classe les systèmes par niveau de risque.
Modèle à 3 axes	Infrastructure, Licence & Code, Maîtrise : le référentiel Meridian pour diagnostiquer la souveraineté technologique d'une organisation, complété de la souveraineté cognitive pour les systèmes d'IA.

© Gabriel Greenfield 2026. Meridian et GAME sont des marques de Gabriel Greenfield. Ce document est confidentiel et destiné aux clients et prospects qualifiés. Reproduction interdite sans autorisation.