

DE LA CONFUSION ... À LA CLARTÉ

**Ce que l'IA met en
lumière et comment
en tirer de la valeur !**

Ou comment 30 ans de
transformations auraient
déjà dû nous aider...

**Yvan Cognasse
Paul Neuman**

*Livre blanc
Edition 2025*

Table des Matières

- 01** Introduction
- 02** À propos des Auteurs
- 03** Pourquoi l'IA semble nouvelle... alors qu'elle ne l'est pas
- 04** Les confusions qui coûtent cher... et qui reviennent toujours
- 05** Ce que les réussites ont en commun : une réalité beaucoup moins glamour
- 06** L'IA : une révolution qui accélère, mais ne pardonne pas
- 07** 5 leçons transversales pour ne plus retomber dans les mêmes pièges
- 08** Pour conclure : arrêter de courir après la prochaine révolution, et choisir la clarté

À propos des Auteurs



Ingénieur Telecom et diplômé de l'Ecole Centrale de Paris, **Yvan Cognasse** transforme l'IA et le digital en performance mesurable. Fort de vingt ans de transformations, il dirige une équipe de spécialistes en IA chez **Oracle** pour l'Europe, où il aligne vision, architecture, adoption et impact métier. Il opère sur des enjeux stratégiques de croissance, de performance et de gouvernance. Co-directeur du programme IA à la *HEG Genève*, sa signature est : clarifier, relier et structurer des cadres d'IA qui fonctionnent vraiment.



Diplômé de l'EPITA et formé à l'INSEAD, **Paul Neuman** aide les organisations à transformer la technologie en résultats tangibles. Fondateur du cabinet de conseil **IT Services Demystified**, il accompagne depuis près de trente ans des groupes internationaux dans la création d'offres, la conception de modèles économiques et la mise en œuvre de transformations complexes. Son travail relie stratégie, gouvernance et exécution pour éliminer le bruit, simplifier les décisions et installer des mécanismes de performance mesurable. Il conçoit des cadres, outils et modèles d'IA qui accélèrent le déploiement, fiabilisent les prévisions et permettent aux équipes d'agir plus vite et plus juste. Sa marque de fabrique : la clarté, le pragmatisme et une IA qui sert le métier, pas l'inverse.

Introduction

Chaque révolution technologique commence par une promesse. L'IA ne fait pas exception : gains spectaculaires, automatisations magiques, productivité décuplée. Et pourtant, derrière l'enthousiasme initial, les organisations retombent souvent dans les mêmes travers que lors des ERP, du Big Data, du Cloud ou de l'IoT. Rien de nouveau : on surestime toujours les bénéfices immédiats, on sous-estime toujours la transformation réelle à fournir, et **l'écart entre ambition et exécution** se creuse à vue d'œil.

Si l'IA semble si complexe, ce n'est pas parce qu'elle serait « trop nouvelle », mais parce que les organisations manquent de clarté. Les POCs s'enchaînent sans objectif explicite, les prototypes prometteurs n'aboutissent pas, l'adoption s'essouffle. Bref : beaucoup de mouvement, peu de visibilité sur ce qui crée réellement de la valeur.

Ce que nous avons vécu avec les grandes vagues technologiques précédentes a déjà fourni des enseignements précieux. Ils ont été analysés, documentés, parfois même intégrés dans certains projets... mais rarement installés comme réflexes durables. À chaque nouvelle vague, les mêmes confusions réapparaissent, comme si l'on repartait de zéro.

L'objectif de ce livre blanc n'est donc pas de proposer une méthode miracle, ni d'ajouter un discours de plus sur la « disruption ». Il est d'apporter de la clarté : mettre en lumière les confusions récurrentes, les erreurs prévisibles et les leviers concrets qui transforment une technologie en valeur mesurable.

En d'autres termes :

- Passer du bruit à la compréhension.
- De la démonstration à l'approbation.
- De la confusion à la clarté...

Le cadre simple que nous proposons s'appuie sur l'histoire. Non pour regarder en arrière, mais pour **éclairer la voie** d'une adoption responsable, rapide et durable de l'IA.

**Pourquoi l'IA
semble
nouvelle... alors
qu'elle ne l'est
pas**

Il y a un paradoxe fascinant dans le monde de la tech : à chaque grande vague, on fait comme si tout recommençait à zéro. ERP, Big Data, Cloud, IoT... et maintenant l'IA.

À chaque fois, le même scénario : montée d'adrénaline, promesses spectaculaires, puis une phase beaucoup moins glamour où l'on découvre que la transformation n'est jamais « plug-and-play ».

Si l'IA paraît difficile aujourd'hui, ce n'est pas parce qu'elle serait « révolutionnaire » au point de tout remettre à plat. C'est parce que les organisations ont **l'art d'oublier ce qu'elles viennent de vivre** et de replonger dans les mêmes zones de flou.

On surestime toujours le court terme, on sous-estime toujours le long terme. On investit dans l'outil, pas dans l'usage. On lance des prototypes brillants, sans se demander qui va réellement s'en servir, ni comment.

L'histoire se répète, inlassablement.

L'IA ne fait que mettre un coup de projecteur sur des **faiblesses déjà visibles** depuis plus de vingt ans : gouvernance fragile, silos organisationnels et décisionnels, données mal gouvernées, pilotage erratique.

La technologie change, les mêmes patterns restent.

Le problème n'est pas l'IA en soi, mais le manque de clarté dans la façon dont on la décide, dont on la pilote et dont on en mesure la valeur.

**Les confusions
qui coûtent
cher... et qui
reviennent
toujours**



L'IA a ses propres mirages, mais ils ressemblent beaucoup à ceux du passé. On parle souvent d'« illusions », mais ce sont surtout des confusions : on confond puissance et utilité, données et valeur, expérimentation et transformation.

Confusion n°1 :

« Si c'est puissant, ce sera forcément utile ! »

Les ERP étaient puissants.

Le Big Data disposait de volumes jamais vus.

Le Cloud ouvrait la porte à une capacité quasi infinie.

Et pourtant... tant de projets ont échoué à produire de la valeur et tant de ressources ont été gaspillées.

Pourquoi ? Parce que la technologie a devancé la gouvernance, et que personne n'a pris le temps de clarifier « à quoi cela doit réellement servir ».

L'IA rejoue exactement la même pièce : modèles brillants, cas d'usage inspirants, communication omniprésente... mais peu d'industrialisation réelle. On confond capacité et impact.

La question n'est pas « Que peut faire le modèle ? » mais « À quoi doit-il vraiment servir, pour qui, selon quelles règles, et comment mesure-t-on la valeur ? »

Tant que ces réponses ne sont pas explicites, on reste dans la confusion, et la puissance technique ne protège de rien.

Confusion n°2 :

« La donnée va tout régler »

Pendant la vague Big Data, on a cru qu'accumuler des téraoctets allait révéler des trésors.

Résultat : des projets pilotés par la quantité plutôt que par la finalité, et des tableaux de bord qui documentent beaucoup mais n'éclairent aucune décision.

Avec l'IA, c'est encore plus brutal :

- Pas de données propres = pas d'IA fiable.
- Pas de traçabilité = pas de confiance.
- Pas de gouvernance = pas d'adoption.

Les organisations qui se contentent de stocker toujours plus de données sans clarifier qui en est responsable, à quoi elles servent et comment elles sont utilisées, ne construisent pas un avantage. Elles construisent un risque.

La donnée n'apporte de valeur que lorsqu'elle est :

- reliée à une décision,
- contextualisée,
- gouvernée dans la durée.

Autrement dit : quand on a apporté de la clarté sur son rôle dans le modèle de valeur.

Confusion n°3 :

« L'expérimentation mène tout naturellement à l'échelle »

L'IoT l'a prouvé : on peut avoir 40 prototypes et zéro transformation.

L'IA suit la même pente : les démonstrateurs se multiplient, les présentations internes aussi... mais les résultats concrets, eux, restent rares.

Un prototype, c'est comme un apéritif. Agréable, prometteur... mais tant que le plat n'est pas servi, on n'a encore rien mangé.

Passer à l'échelle suppose :

- des décisions claires sur les processus à transformer,
- des responsabilités définies,
- une cybersécurité intégrée,
- une montée en compétence des équipes,
- une intégration assumée dans les systèmes existants.

L'expérimentation n'est réellement utile que si elle s'inscrit dans un **chemin explicite vers l'industrialisation**. Sans ce cadre, elle entretient la confusion : on a l'impression de progresser, alors qu'on ne fait que tester.

Confusion n°4 :

« Migrer = Transformer »

Le Cloud a montré que déplacer des serveurs ne change pas une organisation. Pire, sans vision, la migration peut renforcer les silos ou en créer de nouveaux : multiplicité d'outils, redondances, coûts croissants, absence de gouvernance commune.

Avec l'IA, c'est pareil : intégrer un LLM ou un outil d'IA générative dans le paysage applicatif ne change rien si les processus, la responsabilité, les indicateurs et la formation n'évoluent pas.

Une migration technologique n'est pas une transformation. C'est un **pré-requis**.

La transformation se joue dans la façon dont les métiers s'approprient l'outil, comment les décisions sont prises, et comment on ajuste les règles du jeu.

Là encore, ce qui manque n'est pas la technologie, mais la **clarification** de ce qui doit vraiment changer.

Confusion n°5 :

« Les chats IA sont privés et sécurisés par défaut »

Dernière confusion : croire que tout ce qui se passe dans un chat IA est naturellement privé, confidentiel et sécurisé.

On mélange souvent trois notions : la sécurité du canal d'accès, les engagements marketing du fournisseur, et la réalité de l'exploitation des données échangées.

Dans les faits, sans cadre clair, des collaborateurs copient-collent des contrats, des plans produits ou des données clients dans des outils externes, en supposant que « *c'est sécurisé* ». Ils voient un assistant pratique ; l'organisation voit un risque de fuite, de non-conformité ou de perte de contrôle sur ses actifs informationnels.

Les erreurs les plus fréquentes sont prévisibles :

- utiliser des environnements grand public comme s'ils étaient des espaces privés d'entreprise ;
- ne pas distinguer ce qui peut être partagé de ce qui ne doit jamais sortir du périmètre interne ;
- compter sur la seule « bonne foi » des fournisseurs, sans vérifier les modalités de stockage, d'hébergement et d'anonymisation.

Sans règles de classification des données et d'usages, l'IA peut accélérer les fuites et les tensions internes avec la sécurité, le juridique, ... Le problème n'est pas la technologie, mais l'absence d'une gouvernance claire de ce qui est acceptable ou non.

**Ce que les
réussites ont en
commun : une
réalité
beaucoup
moins glamour**



Lorsque les transformations fonctionnent (ERP, Cloud ou IA), ce n'est ni un hasard ni un coup de génie technologique.

C'est toujours la même combinaison gagnante, qui repose moins sur la sophistication des outils que sur la clarté des décisions et la discipline d'exécution.

✓ Une gouvernance qui tranche plus qu'elle ne consulte

Les entreprises qui réussissent mettent en place des groupes de gouvernance Data & AI qui alignent métier, IT, sécurité et direction générale.

La valeur naît de l'arbitrage clair, pas des réunions sans fin. Il faut décider **où** l'on expérimente, **où** l'on industrialise, **où** l'on ne va pas... et surtout **pourquoi**.

✓ Un leadership qui rend la trajectoire lisible

La technologie ne crée pas l'envie. Les dirigeants, oui.

Les transformations réussies sont menées par des leaders qui :

- expliquent le rôle de l'IA dans la stratégie;
- clarifient ce qu'elle change et ce qu'elle ne change pas;
- rendent le sujet désirable, compréhensible, légitime.

Ils ne délèguent pas totalement l'IA à la DSI ou à « l'innovation » : ils l'assument dans le discours, dans les arbitrages et dans la façon dont ils rendent des comptes.

✓ Des données traitées comme un actif, pas comme un déchet

Accès, qualité, contextualisation : le trio gagnant. Les gagnants ne collectent pas plus, ils collectent **mieux**.

Ils savent :

- où la donnée a été;
- où elle va;
- qui en est responsable;
- comment elle s'inscrit dans un modèle de valeur.

Ils acceptent que certains cas d'usage ne seront pas possibles tant que les données ne sont pas au niveau requis. Et ils l'assument, précisément parce qu'ils ont clarifié ce qui est réaliste ou non.

✓ Une culture d'apprentissage qui ne s'érode pas

L'IA évolue plus vite que les organigrammes.

Les organisations performantes développent des boucles d'apprentissage : usage → apprentissage → nouveau cas d'usage.

Elles observent ce qui fonctionne, ce qui bloque, ce qui dérive, et ajustent en continu les cas d'usage, les modèles et les pratiques. Là encore, l'enjeu est de rendre **visible** ce qui se passe, plutôt que de laisser les expériences se juxtaposer sans lecture commune.

✓ Une obsession de la valeur... définie clairement

Le succès ne se mesure pas en modèles déployés, mais en :

- décisions améliorées;
- risques réduits;
- productivité gagnée;
- clients mieux servis.

Les organisations qui réussissent l'IA sont celles qui posent très tôt quelques questions simples :

- Qu'est-ce que l'on veut améliorer ?
- Comment le mesurer ?
- À quel horizon ?
- Et que fera-t-on si les résultats ne sont pas au rendez-vous ?

Elles ne se satisfont pas d'un discours de principe sur la valeur ; elles rendent la valeur **concrète, observable, mesurable**.

**L'IA : une
révolution qui
accélère, mais
ne pardonne
pas**



L'IA va plus vite que tout ce que nous avons connu, et c'est ce qui la rend exigeante. C'est aussi ce qui en fait une opportunité à double tranchant : elle amplifie autant la clarté que la confusion.

Elle reconnecte perception, décision et action

L'IA ne crée pas une nouvelle couche : elle tend à devenir le **système nerveux** de l'organisation.

Lorsque cela fonctionne, les décisions gagnent en qualité et en vitesse, les signaux faibles sont détectés plus tôt, et les marges de manœuvre augmentent.

Lorsque cela échoue, la confusion s'installe : décisions incohérentes, automatisations mal comprises, défiance des équipes.

Elle dépend de chaînes d'approvisionnement data impeccables

Sans souveraineté, sans sécurité, sans qualité, l'IA n'est plus qu'un château de cartes.

L'époque où l'on « testait pour voir » sans se poser la question du périmètre, de la confidentialité ou de la conformité est révolue. Les ressources engagées doivent générer un retour sur investissement, mais aussi respecter des exigences de sécurité, de protection des données et de résilience.

Elle impose une gouvernance algorithmique

Explicabilité, auditabilité, diversité des données, gestion des biais : ces sujets ne sont plus réservés aux seuls chercheurs ou spécialistes conformité.

Les organisations n'ont plus le luxe de se dire « on verra plus tard », car dans ce domaine, le « plus tard » arrive toujours trop tard. Quand un modèle influence des décisions clients, des prix, des recrutements ou des contrôles, il doit être compris, supervisé et révisable.

Là aussi, la clé est la **lisibilité** : qui comprend quoi, qui surveille quoi, avec quels critères.

Elle rend visibles des biais qu'on préférerait ignorer

Les systèmes d'IA reproduisent les données sur lesquelles ils sont entraînés. S'ils apprennent sur des données incomplètes, déséquilibrées ou polarisées, ils amplifient ces déséquilibres.

L'illusion de la neutralité disparaît. L'IA ne crée pas les biais ; elle les révèle, les amplifie ou les corrige selon la façon dont elle est conçue, pilotée et encadrée.

L'IA agit donc comme un **miroir** : elle reflète la qualité de notre gouvernance, de nos données et de nos arbitrages.

5 leçons transversales pour ne plus retomber dans les mêmes pièges

1. Commencer par la question ; pas par la technologie

Poser la bonne question produit plus de valeur qu'un modèle sophistiqué mal orienté. Avant de choisir un outil, il faut clarifier le problème à résoudre, les décisions à éclairer et les critères de succès.

2. Gouverner l'innovation plutôt que la subir

Le rôle du leadership est de filtrer, choisir, renoncer, prioriser. L'IA ne doit pas être une succession d'initiatives dispersées, mais un portefeuille de paris assumés, alignés sur la stratégie.

3. Rendre la technologie intelligible

L'adoption n'est pas un problème d'outils ; c'est un problème de compréhension. On ne fait pas confiance à ce qu'on ne comprend pas. Expliquer ce que fait l'IA, ce qu'elle ne fait pas et comment elle s'insère dans le quotidien est une condition de base.

4. Accélérer sans s'éparpiller

La vitesse est essentielle, mais la cohérence l'est davantage. Mieux vaut quelques cas d'usage bien maîtrisés, avec une trajectoire d'industrialisation claire, qu'un foisonnement de POCs qui ne se rejoignent jamais.

5. Réconcilier l'humain et la machine

L'IA amplifie les capacités humaines ; elle ne les remplace pas. Le vrai sujet est la complémentarité : comment redéfinir les rôles, les compétences et les responsabilités pour que chacun tire parti de la technologie, au service de la mission de l'organisation.

**Pour conclure :
arrêter de
courir après la
prochaine
révolution, et
choisir la clarté**

Si l'IA fascine autant, c'est parce qu'elle donne l'impression que tout pourrait changer d'un simple coup de baguette magique. Une sorte de raccourci vers la performance. Mais la vérité est plus terre à terre, presque décevante : l'IA n'invente rien, elle amplifie ce qui existe déjà, en bien comme en mal. Les organisations alignées deviennent plus fortes. Celles qui sont confuses le deviennent encore plus.

On ne réussit pas l'IA en empilant des prototypes, en achetant un modèle plus gros ou en organisant un hackathon. On la réussit en retrouvant les fondamentaux que l'on connaît déjà : de la clarté, des données fiables, une gouvernance qui tranche, des équipes qui apprennent et un leadership qui assume ses choix.

La bonne nouvelle ?

Tout cela n'a rien d'une transformation herculéenne. Ce sont des gestes simples, répétés, assumés. Une discipline plus qu'une révolution.

L'IA ne demande pas de tout réinventer. Elle demande de voir plus clairement ce que l'on fait déjà, de nommer les confusions, de les traiter, et de structurer un chemin compréhensible vers la valeur.

Alors oui, l'IA est une opportunité immense.

- ➔ Pour ceux qui savent décider.
- ➔ Pour ceux qui savent apprendre.
- ➔ Pour ceux qui savent rendre les choses lisibles.

Bref : pour ceux qui choisissent la clarté plutôt que le bruit, et qui se donnent les moyens d'en faire un avantage durable.