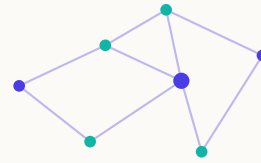


MARYLINK
ÉDITIONS



EXTRAIT OFFERT

Intelligence des organisations

Pourquoi vos collaborateurs progressent pendant que votre organisation stagne.

Hervé Mary

Cofondateur de Marylink

DANS CET EXTRAIT

Introduction · Le paradoxe que vos tableaux de bord ne montrent pas

Chapitre 1 · Votre organisation n'apprend pas. Vos fournisseurs, si

Chapitre 6 · Vos collaborateurs utilisent l'IA en cachette

Chapitre 9 · Ce que ça coûte de ne pas décider

En bonus · *Analogique* (roman) — Prologue & Chapitre 1

Le paradoxe que vos tableaux de bord ne montrent pas

Au XVIIIe siècle, les Apaches dominaient les Grandes Plaines américaines. Guerriers redoutables, cultivateurs organisés, maîtres incontestés de leur territoire. Quand le cheval arrive, ils l'adoptent. Ils l'intègrent dans leurs processus existants : les raids sont plus rapides, les déplacements plus efficaces, la chasse plus productive. L'adoption est réelle. Elle est rapide. Elle améliore ce qu'ils faisaient déjà.

Les Comanches, eux, vivent dans les montagnes. Ils sont raillés, marginaux, considérés comme une tribu mineure. Quand le cheval arrive, ils ne l'intègrent pas dans leur culture. Ils reconstruisent leur culture entière autour de lui. Alimentation, habitat, hiérarchie sociale, tactiques de combat, éducation des enfants : tout est repensé depuis le cheval, pas adapté pour lui. Ce n'est pas de l'adoption. C'est une transformation.

En quelques décennies, les Comanches chassent les Apaches de leurs propres territoires. De façon définitive. Non parce qu'ils avaient adopté plus vite. Parce qu'ils avaient décidé que l'outil changeait tout, et avaient eu le courage organisationnel d'en tirer toutes les conséquences.

L'IA, dans vos organisations, attend la même décision. La question n'est pas : est-ce qu'on l'adopte ? Elle est : est-ce qu'on reconstruit autour d'elle ce qui mérite de l'être, ou est-ce qu'on améliore ce qu'on faisait déjà ?

Vos collaborateurs progressent. Vous le voyez. Ils produisent plus vite, mieux, avec moins d'effort apparent. Les délais raccourcissent. Les livrables s'améliorent. Les outils IA qu'ils utilisent chaque jour leur donnent une capacité de production que vous n'auriez pas imaginée il y a trois ans. Si vous mesurez la performance individuelle, les courbes montent.

Votre organisation, elle, stagne.

Pas dans ses chiffres, peut-être. Pas dans sa réputation, nécessairement. Mais dans ce qui fait qu'une organisation vaut plus que la somme de ses membres : sa capacité à capitaliser ce qu'elle produit, à transmettre ce qu'elle a appris, à se différencier de façon durable de ses concurrents qui utilisent exactement les mêmes outils qu'elle. Sur ces trois dimensions, l'adoption de l'IA sans gouvernance ne crée pas de progrès. Elle crée une illusion de progrès.

Ce paradoxe n'est pas visible dans les tableaux de bord habituels. La productivité individuelle et le capital collectif sont deux métriques distinctes, et les systèmes de mesure des organisations sont construits pour suivre la première, pas la seconde. Ce

que votre organisation perd chaque semaine ne figure dans aucun bilan. Ce qu'elle ne capitalise pas n'apparaît nulle part comme une perte. Ce qui repart avec chaque collaborateur qui quitte n'est enregistré dans aucun compte. Les pertes sont réelles. Elles sont invisibles dans les instruments que vous utilisez pour piloter.

La majorité des pilotes d'IA générative en entreprise n'atteignent pas leurs objectifs. La raison n'est ni technique ni budgétaire. C'est un déficit d'apprentissage organisationnel.

Ce livre n'est pas un guide sur comment utiliser l'IA. Il n'y a pas de liste d'outils, pas de comparatif de plateformes, pas de feuille de route en cinq étapes. Ces ressources existent. Elles sont utiles pour ce qu'elles font. Ce livre fait autre chose : il démonte la mécanique exacte par laquelle une organisation peut simultanément voir ses individus progresser et perdre de la valeur nette. Il rend visible, nommable et estimable ce qui restait invisible dans les instruments de pilotage habituels. Et il décrit ce qu'une décision de gouvernance change, concrètement, dix-huit mois après qu'elle a été prise.

Il est structuré en quatre mouvements : les faux diagnostics, les pertes invisibles, les penseurs qui ont vu avant vous, et ce que les organisations qui ont décidé ont construit depuis.

Son fil conducteur est une distinction que l'IA générative a rendue inévitable : produire n'est pas publier. L'IA a rendu le premier jet bon marché. Elle n'a pas supprimé le chemin entre ce qui est produit et ce qui mérite de circuler. Ce chemin, c'est la gouvernance. Et c'est la décision que la plupart des organisations n'ont pas encore prise.

Il s'adresse aux dirigeants d'organisations de services professionnels : cabinets de conseil, entreprises de taille intermédiaire, organisations qui produisent de la connaissance comme matière première de leur activité. Pas parce que ces organisations sont les seules concernées. Parce qu'elles sont celles pour qui l'écart entre productivité individuelle et capital collectif est le plus large, le plus rapide, et le plus coûteux à ignorer.

Un mot sur ce livre et sur son frère. Analogique est un roman. André Vidal dirige un cabinet de conseil de quarante-deux personnes. Un lundi matin, il découvre que ses six dernières propositions commerciales sont indifférenciables. Il a trois mois pour comprendre ce qui s'est passé. L'essai démontre par l'argument. Le roman fait reconnaître par la situation. Ce sont deux chemins vers la même décision.

Un mot de transparence. L'architecture de gouvernance décrite dans cet essai, le framework CREW, a été développée par l'auteur et par le Dr Mehdi Elmoukhli dans le cadre de Marylink, la plateforme qu'ils ont cofondée. Ce livre est un essai d'idées, pas un document commercial. Mais le lecteur mérite de savoir d'où viennent les

concepts qu'il va lire, et de juger leur valeur en connaissance de cause.

Ce livre pose le cadre. La mise en œuvre, les arbitrages sectoriels et les séquences de déploiement feront l'objet d'un prochain ouvrage.

Ce livre commence par ce que vous croyez à tort. Parce que le paradoxe ne commence pas avec l'IA. Il commence avec la décision que vous n'avez pas encore prise. Il se termine par trois actions concrètes qui ne nécessitent ni budget, ni consultant, ni validation. Elles prennent une heure.

Votre organisation n'apprend pas. Vos fournisseurs, si.

Les fournisseurs d'IA accumulent. Ils accumulent des usages, des préférences, des signaux de valeur, des habitudes d'interface, des dépendances opérationnelles. Leurs équipes observent ce que des millions d'utilisateurs font avec leurs outils, comment ils formulent leurs demandes, où ils abandonnent, ce qui produit de la satisfaction. Cette accumulation alimente leurs cycles de développement, leurs décisions produit, leur connaissance du marché. Pendant ce temps, dans la plupart des organisations, l'apprentissage produit par ces mêmes usages ne s'accumule nulle part. Ce n'est pas un reproche fait aux fournisseurs. Ils font exactement ce que leur modèle économique leur demande de faire. C'est un constat sur ce qui se passe de l'autre côté de l'interface : une organisation qui produit chaque jour des dizaines d'interactions à valeur intellectuelle réelle, et qui n'en tire aucun actif cumulatif.

Il y a une conséquence que ce constat n'épuise pas. La capitalisation ne commence pas quand quelque chose est produit. Elle commence quand quelque chose est publié. Or l'IA générative a rendu le premier jet bon marché. Elle n'a pas supprimé le besoin d'un pipeline entre la production et la publication. Elle l'a déplacé, parfois rendu invisible. La conversation n'est pas une publication. Le brouillon n'est pas une référence. La vitesse de production augmente. Si rien ne gouverne le passage de ce qui est produit à ce qui peut circuler, le corpus grossit et sa valeur moyenne baisse. C'est la première déperdition que ce livre essaie de rendre visible.

Voici comment ça se passe. Avant l'IA, produire un livrable demandait un effort visible : chercher dans la base documentaire, appeler un collègue, fouiller dans ses notes de mission. Cet effort laissait des traces. Pas toujours bien organisées, pas toujours directement exploitables, mais des traces. Le fait même de chercher dans le système commun supposait une interaction avec lui. Avec l'IA, cet effort disparaît. Le collaborateur pose une question. L'interface répond. Il obtient en quarante secondes quelque chose qui aurait pris quarante minutes. Il n'a plus besoin de chercher, d'appeler, de fouiller. L'outil a tout fait plus vite et mieux. Ce que l'outil n'a pas fait : déposer l'apprentissage quelque part dans votre système. Ce que le collaborateur n'a pas fait non plus : enrichir la base, partager la méthode, signaler que l'approche avait fonctionné. Parce que l'outil l'en dispensait. Parce que personne ne lui a demandé de le faire. Parce qu'aucun système ne l'y invitait. L'apprentissage se produit. Il ne se dépose pas.

Les DSI devraient distinguer deux types d'infrastructure. La première est une infrastructure de consommation. Elle rend l'IA accessible, fluide, sécurisée. C'est

nécessaire. C'est ce que la plupart des DSI construisent en ce moment, et ils ont raison de le faire. Mais c'est insuffisant. La seconde est une infrastructure de capitalisation. Elle capture ce que les collaborateurs font avec l'IA, identifie ce qui a de la valeur, organise la circulation de cet apprentissage dans le système commun. C'est une décision architecturale, pas un ajout technologique. Une organisation qui a construit une infrastructure de consommation dispose d'un outil productif. Une organisation qui a construit une infrastructure de capitalisation dispose d'un actif cumulatif. Le premier a de la valeur aujourd'hui. Le second en a de plus en plus, année après année, à mesure que les pratiques s'accumulent, se raffinent et se transmettent. Ce sont deux paris différents sur l'avenir.

Il y a une façon simple de tester où en est votre organisation. Demandez à dix collaborateurs qui utilisent l'IA quotidiennement de vous montrer leurs trois meilleures méthodes. Puis demandez-vous ceci : si deux d'entre eux partent demain, qu'est-ce qui reste réellement dans l'organisation ? La réponse à cette question est presque toujours inconfortable. Ce n'est pas un problème de personnes. C'est un problème de système. Un système qui capture l'apprentissage individuel et le transforme en capital collectif ne demande pas à ses collaborateurs d'être généreux. Il rend la capitalisation naturelle, avantageuse pour celui qui partage autant que pour ceux qui en bénéficient. C'est d'abord une question d'architecture. La culture suit rarement sans elle.

Cabinet X

Cabinet de conseil en stratégie, 35 personnes, deux associés fondateurs. Adoption massive des outils IA en 2023 : l'ensemble des consultants utilise au moins un outil quotidiennement. La productivité individuelle progresse de façon mesurable. Les délais de production des livrables se réduisent d'environ 30 %.

Dix-huit mois plus tard, lors d'un séminaire interne, les associés demandent à leurs équipes de présenter leurs trois meilleures méthodes IA. Le constat est immédiat : les méthodes existent, elles sont bonnes, mais elles vivent exclusivement dans les postes de travail individuels. Aucune n'a été déposée dans un espace partagé. Aucune n'a été transmise à un collaborateur junior. Plusieurs approches développées sur des missions difficiles ont disparu avec les chefs de projet qui ont changé de compte.

Le cabinet a gagné en vitesse. Il n'a rien capitalisé.

Vos collaborateurs utilisent l'IA en cachette.

C'est la meilleure nouvelle.

Il y a une vérité que les organisations évitent de formuler parce qu'elle est inconfortable. Le collaborateur qui capitalise le moins dans votre système n'est pas le junior qui manque de méthode. C'est votre meilleur élément.

Celui qui produit le plus vite, le mieux, avec le moins d'effort apparent. Il n'a pas besoin du système commun. Il ne le consulte pas. Il ne l'alimente pas. Il a tout dans la tête, tout dans ses sessions, tout dans ses habitudes. Et chaque fois que l'IA le rend plus autonome, il s'éloigne un peu plus du système que les autres devraient pouvoir utiliser.

Votre meilleur collaborateur est votre plus grand risque de capitalisation. Pas parce qu'il refuse de partager. Parce que vous ne lui avez jamais donné une raison de le faire. Et parce que l'IA vient d'éliminer la dernière friction qui l'obligeait encore à interagir avec le système commun.

Il y a une distinction fondamentale entre le Shadow IT classique et le Shadow IA. Le Shadow IT classique était une rébellion. Des équipes qui déployaient des outils non autorisés parce que les outils officiels étaient inadaptés, trop lents, trop compliqués. C'était un signal d'inadéquation : l'organisation ne fournissait pas ce dont les gens avaient besoin pour faire leur travail. Le Shadow IA est différent. Ce n'est pas une rébellion contre l'inadéquation. C'est une adoption spontanée d'une technologie que les collaborateurs ont trouvée utile avant que l'organisation ait décidé comment la traiter. Ce n'est pas un signal de dysfonctionnement. C'est un signal d'adaptation. La distinction change tout dans la réponse à apporter. Face au Shadow IT, la réponse organisationnelle appropriée était de comprendre l'inadéquation et d'y remédier. Face au Shadow IA, la réponse appropriée est de comprendre l'adoption et de la canaliser.

En juin 2025, l'Inria et Datacraft ont publié la première étude qualitative française sur ce phénomène, menée auprès de quatorze organisations dont Airbus, L'Oréal, le Crédit Agricole et le Ministère des Armées. Leurs conclusions convergent avec ce que ce chapitre décrit : le Shadow IA se développe « précisément parce qu'il répond à des besoins concrets et que les pratiques sont autonomes ». Les organisations pionnières interrogées le traitent comme une étude de marché interne qui révèle les cas d'usage réels. L'étude documente aussi l'inconfort moral des collaborateurs qui utilisent l'IA en cachette, un mélange de fierté d'efficacité et de culpabilité de ne pas jouer le jeu. Les recommandations de l'Inria (piloter, partager, sécuriser) dessinent le périmètre du

problème. L'architecture qui y répond fait l'objet de la Partie IV.

Ce signal vous dit trois choses sur votre organisation. La première : vous avez des collaborateurs capables d'identifier une technologie utile, d'apprendre à l'utiliser par eux-mêmes, et de l'intégrer dans leurs pratiques sans attendre une autorisation ou une formation. Ce sont exactement les profils dont une organisation a besoin pour traverser une transformation technologique. Ils ont déjà commencé. La seconde : l'adoption spontanée se concentre rarement uniformément dans l'organisation. Elle se concentre dans des noyaux, autour de quelques personnes qui ont exploré plus loin que les autres. Ces personnes sont la carte de votre potentiel de transformation. Elles vous indiquent où sont les cas d'usage réels, les gains concrets, les approches qui fonctionnent dans votre contexte spécifique. La troisième : si ces personnes utilisent des outils non officiels en dehors de tout cadre, les méthodes qu'elles développent ne circulent pas. Elles restent dans leur périmètre individuel. Le capital qu'elles créent est du capital perdu pour l'organisation, pas parce qu'il est détruit, mais parce qu'il n'existe dans aucun système commun. Voici ce que vos power users ont construit pendant que vous évaluiez. Ils ont passé du temps à comprendre comment formuler leurs demandes pour obtenir des résultats utiles dans leur contexte précis. Ils ont développé des séquences, des approches, des méthodes qui correspondent à leurs cas d'usage réels. Ils ont appris par l'échec, ajusté, recommencé. Certains ont affiné leurs pratiques pendant six, neuf, douze mois. Ce capital de méthodes a une valeur réelle. Il représente des centaines d'heures d'expérimentation. Il est adapté à votre secteur, à vos types de clients, à vos contraintes spécifiques. C'est précisément le type d'actif que votre organisation devrait capturer. Il est dans la tête d'une poignée de personnes. Et si l'une d'elles reçoit une offre intéressante d'un concurrent demain, elle part avec ce capital.

Il faut nommer quelque chose que les discours sur le partage de connaissance évitent habituellement. Le power user ne garde pas ses méthodes par égoïsme. Il les garde parce que les partager coûte. Il faut formuler ce qu'on a fait intuitivement. Il faut trouver les mots pour une approche qu'on a développée par tâtonnements. Il faut accepter l'exposition : ce qu'on partage peut être jugé insuffisant, incomplet, mal structuré. Ces coûts sont réels, même s'ils sont invisibles dans les bilans. Un système qui réduit ces frictions, qui aide à structurer ce qu'on sait sans formalisation excessive, qui rend la contribution moins coûteuse socialement que le silence, crée les conditions d'une capitalisation que les chartes ne peuvent pas produire.

La réponse que beaucoup d'organisations donnent à cette situation est la charte d'usage. La charte dit : voici ce qui est autorisé, voici ce qui ne l'est pas, voici les règles de confidentialité et de sécurité que vous devez respecter. Elle est nécessaire. Elle est insuffisante. Insuffisante parce qu'elle répond à une question que les power users ne se posent pas. Ils ne se demandent pas ce qui est autorisé. Ils savent ce qui fonctionne. Ce

dont ils ont besoin, ce n'est pas une liste de règles. C'est un cadre dans lequel leur expertise est reconnue, valorisée, et mise en circulation pour les autres. Une charte interdit sans remplacer. Elle définit des limites sans proposer un espace meilleur que celui qu'elle contraint.

Kurt Lewin, psychologue social américain des années 1940, a décrit le processus de changement organisationnel comme une séquence en trois temps : dégeler les comportements existants, les déplacer vers les nouveaux comportements souhaités, les recongeler dans les nouvelles pratiques. La plupart des chartes d'usage IA font la première moitié du premier temps : elles tentent de dégeler les comportements existants en les déclarant problématiques. Elles ne font pas la suite. Elles ne proposent pas un espace de remplacement suffisamment attractif pour que le collaborateur ait une raison rationnelle de préférer l'usage officiel à l'usage informel qu'il a développé. Elles ne recongèlent rien parce qu'elles n'offrent rien à congeler. Le résultat est prévisible : le comportement continue, plus discrètement.

Ce qui fonctionne est plus simple à décrire qu'à mettre en place. Rendre l'usage officiel tellement meilleur que personne n'a de raison rationnelle de rester dans l'ombre. Meilleur en termes de qualité des outils disponibles. Meilleur en termes de reconnaissance : la personne qui partage ses méthodes dans le système officiel est identifiée comme contributrice experte, pas comme quelqu'un qui documente du travail supplémentaire non rémunéré. Meilleur en termes de traçabilité : ses contributions lui sont attribuées, elles construisent sa réputation interne, elles existent dans le système de façon durable. Meilleur aussi en termes de bénéfice réciproque : en partageant ses méthodes dans le système officiel, le power user bénéficie en retour des méthodes des autres power users qu'il n'aurait jamais rencontrés autrement. C'est une logique de communs, pas une logique de conformité. On y revient dans la partie III, à travers les travaux d'Elinor Ostrom.

Ce que ça coûte de ne pas décider.

Ce chapitre contient des chiffres. Il faut dire d'entrée ce qu'ils sont et ce qu'ils ne sont pas.

Ce sont des modélisations, pas des mesures. Ils sont construits à partir d'hypothèses conservatives et d'une logique que chaque organisation peut vérifier avec ses propres paramètres. Ils ne promettent pas un résultat précis. Ils rendent visible quelque chose qui reste normalement invisible dans les bilans : le coût d'une non-décision. Ce coût existe. Il ne se lit pas dans les comptes parce qu'il ne génère pas de ligne négative. Il génère une absence de ligne positive, ce qui est plus difficile à voir mais tout aussi réel. Les chiffres qui suivent sont là pour aider à le voir, pas pour le certifier.

Chaque organisation fera son propre calcul. Ce qui compte ici, c'est l'ordre de grandeur et la logique. Pas le chiffre exact.

Il y a trois lignes de coût invisibles qui s'accumulent dans toute organisation qui utilise l'IA sans gouvernance. La première : les pratiques non capitalisées. Chaque semaine, vos collaborateurs développent des approches, des séquences, des méthodes qui leur permettent d'être plus efficaces dans leur travail. Certaines de ces méthodes sont excellentes. Elles représentent des heures de développement, d'ajustement, d'apprentissage. Ces méthodes n'entrent dans aucun système. La semaine suivante, un autre collaborateur commence le même développement depuis le début. Il refait les mêmes erreurs, il réinvente les mêmes approches, il arrive aux mêmes conclusions après le même temps. Le coût de cette réinvention est réel. Il se mesure en temps, et le temps se mesure en coût salarial. Voici un ordre de grandeur pour calibrer l'estimation dans votre contexte. Un collaborateur qui passe deux heures par semaine à redévelopper des approches qui existent déjà dans la tête d'un collègue représente environ 80 à 100 heures par an de réinvention pure. Pour un cabinet de vingt collaborateurs avec un coût salarial chargé moyen de 80 000 euros annuels, l'estimation se situe entre 75 000 et 100 000 euros de coût de réinvention annuel, sous hypothèses conservatives. Ce chiffre n'est pas une mesure. C'est un ordre de grandeur, dont chaque organisation peut vérifier la plausibilité avec ses propres paramètres. Le coût n'est pas celui d'un échec. Il est celui d'un succès qui ne se propage pas.

Ces estimations ne sont pas isolées. Selon une étude Salesforce de 2024, 68 % des salariés français sont adeptes du Shadow IA. Le MIT estime en 2025 que plus de 90 % des entreprises comptent des salariés qui utilisent régulièrement des outils IA personnels pour leur travail quotidien. Et dans les entreprises qui interdisent formellement le recours à l'IA, 43 % des employés continuent de l'utiliser. La réinvention silencieuse décrite ici n'est pas un phénomène marginal. C'est la condition

normale de fonctionnement de la majorité des organisations en 2025.

La deuxième : l'onboarding réinventé. Quand un nouveau collaborateur arrive dans votre organisation, il commence son apprentissage de l'IA depuis le début. Il n'a pas accès aux méthodes que ses prédécesseurs ont développées. Il ne sait pas quelles approches ont fonctionné sur quels types de clients. Il ne bénéficie pas de l'expérience accumulée des six, douze, dix-huit mois précédents. Dans une organisation sans gouvernance, l'écart de productivité IA entre un collaborateur de six mois et un collaborateur de deux ans est significatif. Cet écart se comble, mais lentement, par essai-erreur individuel. Dans une organisation avec un système de capitalisation structuré, ce même collaborateur trouve bien plus rapidement les méthodes que ses prédécesseurs ont mis des mois à développer. L'écart de montée en efficacité est significativement réduit. Pour rendre le calcul concret : si un cabinet recrute cinq personnes par an, et que chacune passe trois mois en deçà de son potentiel d'efficacité IA faute de ressources capitalisées, c'est quinze mois-collaborateurs de productivité suboptimale annuellement. Au coût salarial chargé d'un junior, c'est une ligne de coût réelle, pas un risque hypothétique. La troisième : la variabilité qualité. Sans gouvernance, la qualité des livrables IA varie massivement selon les collaborateurs. Le power user qui a passé six mois à affiner ses méthodes produit quelque chose de très différent du collaborateur qui utilise l'IA pour la première fois sur ce type de problème. Cette variabilité a deux conséquences. La première est opérationnelle : elle force les managers à passer du temps à normaliser des outputs dont la qualité est aléatoire. Une heure de relecture correctrice par livrable rendu hors norme, multipliée par le volume de livrables produits dans un cabinet, représente un coût managérial significatif. La seconde est commerciale : elle expose l'organisation à des situations où deux clients similaires reçoivent des prestations de qualité très inégale selon quel collaborateur était disponible. Ce risque commercial ne se quantifie pas facilement, mais il se matérialise lors des revues de satisfaction et des décisions de renouvellement. La variabilité qualité n'est pas un problème de compétence individuelle. C'est un problème de système. Un système qui rend les meilleures pratiques accessibles à tous réduit structurellement cette variabilité.

Ces trois coûts ont une caractéristique commune : ils ne génèrent pas de ligne négative dans les comptes. Ils génèrent une absence de ligne positive. C'est plus difficile à voir. Mais c'est réel.

Il y a une quatrième ligne, plus difficile à chiffrer mais structurellement différente des trois premières. Les trois premières mesurent ce que la gouvernance économise. Celle-ci mesure ce qu'elle commence à créer.

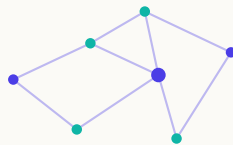
Un composant de méthode bien maintenu peut servir dans cinq contextes différents simultanément. Sa mise à jour bénéficie à cinq chaînes de production en même temps.

Un expert qui améliore une approche améliore la production de dix collaborateurs qui ne savent pas qu'il a travaillé ce jour-là. Un apprentissage capturé dans un espace peut bénéficier à un autre. Ce n'est plus du coût évité. C'est de l'effet de levier. La valeur d'un système gouverné ne se limite pas au temps gagné. Elle vient aussi du fait qu'un même apprentissage peut être maintenu, combiné, transporté, enrichi et réemployé dans plusieurs contextes. Cette propriété, l'effet de levier cumulatif, ne figure pas dans les modèles conservateurs. Elle figure dans les organisations qui mesurent ce que leur système produit vraiment après dix-huit mois.

EN BONUS · LE ROMAN

Analogique

*Le même problème, raconté de l'intérieur.
André Vidal a trois mois pour comprendre
pourquoi ses six dernières propales sont identiques.*



Prologue

8h47. Un mardi. Juin. Le mail tient en trois lignes. André, c'est le CA demain. On a une offre : même périmètre à 40% de moins, clé en main, déploiement en six semaines. Mon directeur financier dit oui. Mon directeur technique dit oui. Moi, je te donne jusqu'à demain matin pour me donner une raison de dire non. André lit le mail. Le relit. La troisième lecture ne change rien. Il a les mains froides. C'est le premier signe chez lui. Avant l'estomac, avant la gorge, les mains. Il les pose à plat sur le bureau et les regarde comme si elles appartenaient à quelqu'un d'autre. Trois mois de travail. Un cadre construit brique par brique. Un mur couvert de post-it. Quarante-deux personnes qui commencent à comprendre. Et un concurrent qui propose la même chose en PowerPoint de soixante slides, sans les gens, sans les rôles, sans la confiance. Et 40% moins cher. André ne connaît pas encore le nom. Il le connaîtra dans trois semaines. Le nom, c'est Chabrol. Le bouton « Publier » sur l'écran de Léo est vert. Le système est prêt. Le client, lui, ne peut plus attendre. André pose le téléphone. Il regarde le mur. Trois mois plus tôt, il ne savait pas encore que le problème existait.

...

ACTE I · DOULEUR

Chapitre 1 · Les six propales

Les amandiers de Gardanne ont fleuri tôt cette année. Alice a dit : ça veut dire un été chaud ou un mensonge de la météo. André ne sait pas pour l'été. Mais les fleurs blanches, ce matin, dans la lumière de mars, ressemblent à des promesses que personne n'a encore tenues. Le problème, ce n'est pas que le client a produit un diagnostic. Le problème, c'est qu'il l'a bien produit.

...

L'appel arrive un lundi matin de mars, à 8h47, et André voit l'heure sur l'écran avant de décrocher, parce qu'après trente ans de métier il sait que l'heure d'un appel dit toujours quelque chose de ce qui suit. 8h47, c'est trop tôt pour annuler, juste assez tôt pour quelqu'un qui n'a pas dormi.

— André, c'est Gérard, Gérard Delmas, Provence Santé.

Onze ans de client. Soixante et un ans, chemises à carreaux sous vestes de velours, le genre de dirigeant qui tutoie tout le monde. Ils ont traversé trois réorganisations, deux crises, un séminaire à Cassis où Gérard a bu trop de rosé et a dit, sans rire : je n'aime pas le conseil, mais je t'aime bien, toi.

— Gérard, qu'est-ce qui se passe ?

— Il faut que je te montre quelque chose. Je t'envoie un document.

Lis-le. Après, on parle. Quatre minutes plus tard, le mail arrive. Pièce jointe : un PDF. Quatorze pages. Diagnostic organisationnel — Provence Santé — Scénarios de réorganisation, André ouvre et il lit. C'est propre. Trop propre. chacun : avantages, risques, matrice d'impact, calendrier indicatif.

La langue est celle d'un cabinet. La sienne. Le document a la bonne température : ni trop audacieux, ni trop flou. Du « professionnel », au sens inquiétant du terme. Il lit une première fois comme consultant : pour repérer les trous. Il relit comme homme : pour se demander s'il aurait fait mieux. À trente ans, sorti de Bossard, affûté, insolent : oui. Sans hésiter. À cinquante-trois : il ne sait pas. Le sentiment le surprend, sec, humiliant : celui d'un chirurgien qui regarde un robot opérer. C'est précis, méthodique et sans tremblement. C'est le type de document que Vidal & Meynier produit en quatre jours.

Facturé huit mille euros. Il rappelle Gérard.

— Qui a écrit ça ?

— Moi. Dimanche après-midi. Avec l'IA. André fixe le PDF sur son écran, quatorze pages et un dimanche. Un abonnement à vingt euros par mois et un dimanche de perdu. Le premier était plus cher que le second, ce qui en dit long sur l'état du conseil. Un client de soixante et un ans, seul chez lui, qui vient d'acheter une partie de votre métier. que j'ai besoin de savoir ce que tu en penses. Est-ce que c'est bon ? André relit la page 4. Scénario 2 : mutualisation progressive. L'argumentaire tient. La structure est défendable. Il manque des choses, évidemment : la directrice d'Hyères qui bloque tout depuis cinq ans, une rivalité au CA que personne n'écrit noir sur blanc, trois agences en difficulté que tout le monde connaît mais que personne n'avoue. Il manque ce que Gérard ne peut pas savoir qu'il ignore : la géologie des non-dits. Les vingt pour cent que seul le terrain donne. Mais les quatre-vingts pour cent sont là, propres et suffisants.

— C'est bon, Gérard. Il manque du terrain, mais c'est solide.

— Qu'est-ce qui manque ? André explique, Gérard écoute et il note. Et il pose la question, calmement, comme un homme qui tient déjà sa vérité et veut seulement vérifier la vôtre :

— L'IA m'a donné la carte. Vous, vous connaissez le terrain. La question que je me pose, André... c'est : est-ce que la carte vaut huit mille euros ? André ne répond pas. Pas parce qu'il ne sait pas. Parce qu'il sait. Et qu'il n'est pas prêt à prononcer le mot. Gérard laisse le silence s'installer, puis change de voix. Plus basse. Celle qu'on prend quand on parle au nom d'un conseil d'administration.

appel d'offres pour le prochain plan de transformation.

Trois ans, cinq chantiers, un budget structurant. Tu sais ce que ça représente pour toi. Mais le CA veut des garanties. Pas sur la qualité de tes consultants. Ça, ils le savent. Sur la façon dont ton cabinet utilise l'IA. Ils veulent savoir que ce qu'ils paient n'est pas ce qu'ils peuvent produire eux-mêmes un dimanche après-midi. Ils veulent une gouvernance. Un cadre visible. Quelque chose qu'on peut montrer.

— Quand ?

— Trois mois. Le 15 juin, le CA statue. Si à cette date ton cabinet ne peut pas démontrer qu'il a une gouvernance de ses usages IA, qu'il y a un cadre, un système, quelque chose de structuré, on lance l'appel d'offres ouvert. Et tu répondras comme les autres. André regarde dehors, le cours Mirabeau, les platanes et la fontaine qu'on entend à peine. Provence Santé, c'est le premier client du cabinet. Le plus ancien et le plus fidèle, le chiffre d'affaires récurrent qui paie les salaires en janvier quand les nouveaux contrats ne sont pas encore signés, et perdre Provence Santé ce n'est pas perdre un client, c'est perdre un mur porteur.

— Gérard, on se connaît depuis onze ans.

— C'est pour ça que je t'appelle avant le CA. Trois mois, André.

Montre-nous quelque chose. André raccroche et reste debout, cinq pas vers la fenêtre, cinq pas vers la porte, ce mouvement qu'Alice appelle le pendule. Quand André marche comme ça, c'est que quelque chose s'est cassé dans sa tête et que les morceaux ne se recollent pas encore. Trois mois. Claire passe la tête dans le bureau. Elle a entendu. Pas besoin d'expliquer.

— Trois mois. Claire ne dit rien. Elle regarde André, elle regarde la fenêtre, elle regarde le cours Mirabeau en bas. Et elle dit quelque chose qu'elle n'a jamais dit en vingt ans d'association.

— André, si dans trois mois on n'a rien à montrer, ce n'est pas Gérard qui dissoudra le cabinet. C'est moi. Elle sort. André reste debout. Le pendule s'est arrêté.

...

Le mardi, André fait une chose qu'il n'a jamais faite. Il demande à Sophie Marchand, l'office manager, de sortir les six dernières propositions commerciales envoyées par le cabinet. Six propales, six clients différents, six secteurs. Santé, collectivités, énergie, formation, social, associatif. Six consultants différents. Six expertises, six trajectoires, six façons de travailler. Sophie les imprime sans poser de questions. Sophie ne pose jamais de questions quand André demande quelque chose d'inhabituel. Elle imprime, elle pose les documents sur le bureau, et elle attend. C'est sa façon de dire : je sais pourquoi tu fais ça, mais je te laisse le découvrir toi-même. André les pose côte à côte, comme un jeu de cartes qu'on étale face visible pour chercher les paires. Il lit. La première commence par : « Dans un contexte de transformation profonde des organisations publiques et parapubliques, le cabinet Vidal & Meynier propose une

démarche structurée d'accompagnement au changement. »

La deuxième commence par : « Face aux enjeux de transformation qui traversent le secteur de l'énergie, notre cabinet propose une approche structurée et itérative commence par : « Dans un environnement en mutation rapide, marqué par les défis de la transition numérique et organisationnelle, Vidal & Meynier propose une démarche structurée de diagnostic et d'accompagnement. » André s'arrête. Il n'a pas besoin de lire les trois suivantes. Il sait ce qu'il va trouver. Les mêmes syntagmes, les mêmes structures, les mêmes tournures. « Dans un contexte de. » « Face aux enjeux. » « Approche structurée. » « Accompagnement au changement. » Comme si le même rédacteur avait écrit les six documents. Ce qui, d'une certaine façon, est le cas. Le même rédacteur. Pas Romain Pasquier. Pas Thomas Vernet, pas Leïla, mais le modèle. Le modèle qui produit, par défaut, la moyenne statistique de tout ce qui a été écrit avant lui. La moyenne des propositions commerciales de tous les cabinets de conseil de France. Propre, professionnelle, indistinguable. André se souvient. Il y a cinq ans, avant l'IA, les propales du cabinet avaient une signature. Pas un logo, pas une charte graphique. Une façon d'attaquer un diagnostic. André et Claire avaient instauré une règle non écrite : la première phrase d'une propale devait poser un paradoxe. Pas un contexte. Un paradoxe. « Votre organisation réussit si bien à mutualiser qu'elle a oublié pourquoi elle existe. » « Vous avez résolu tous les problèmes sauf celui que personne ne pose. » C'était la marque Vidal & Meynier. Le client, dès la première ligne, savait qu'il lisait quelque chose de différent. Les six propales sur le bureau commencent toutes par « Dans un contexte de ». Le paradoxe a disparu. La signature a disparu. Et nul ne l'a remarqué, parce que les documents sont plus longs, plus formatés, plus « professionnels » qu'avant. Il fait venir Romain. Romain Pasquier, trente-quatre ans, senior écrit la propale santé, celle qui commence par « Dans un contexte de ». André pose la question directement : — Romain, ta propale Provence Santé. Comment tu l'as écrite ? Romain n'hésite pas. Il n'a pas honte. Il n'a aucune raison d'avoir honte.

— Mon prompt propale. Je l'affine depuis six mois. Je lui donne le brief client, le secteur, les contraintes, et il me sort une première version en huit minutes. Je retouche, j'ajuste le ton, je vérifie les chiffres. En deux heures, c'est bouclé.

— Avant, ça te prenait combien de temps ?

— Quatre jours. Parfois cinq.

— Et tu trouves le résultat comment ? Romain réfléchit un instant, et la réponse est sincère.

client est content, Claire est contente, les délais sont tenus. André regarde Romain. Trente-quatre ans, carré, efficace, le genre de consultant qui ne se pose pas les questions inutiles. Il a une habitude qu'André a toujours trouvée révélatrice : quand il parle de son travail, ses doigts tapent des séquences sur le bord du bureau, comme s'il tapait un prompt invisible. Ses mains pensent en raccourcis. Son prompt propale est

son outil, son atelier et son artisanat. Il l'a construit patiemment, itération après itération, pendant six mois. Quarante-sept prompts au total, classés dans un dossier personnel, nommés avec une logique que lui seul comprend : « propale-v14-santé », « diag-rapide- collectivités », « reformule-exécutif ». Quarante-sept prompts. Aucun partagé. André se lève pour sortir. L'écran de Romain est resté allumé. Une fenêtre de messagerie, en bas à droite. André ne lit pas les messages de ses collaborateurs. Mais les trois derniers sont visibles sans cliquer. Romain → Thomas, 14 :12 : Tu utilises quoi pour les CR ? J'ai un truc propre si tu veux. Thomas → Romain, 14 :14 : Non merci. J'ai le mien. Romain → Thomas, 14 :14 : OK. Comme tu veux. Trois messages, vingt-sept mots : tout est là. Les outils existent, personne ne les partage, et personne ne trouve ça anormal. André ne dit rien à Romain. Il le remercie, Romain sort, et André reste devant les six propales. Six consultants. Un seul résultat. Et le meilleur d'entre eux, Romain, ne voit pas le problème, parce que le problème, c'est précisément que tout fonctionne.

...

cabinet, groupement hospitalier du Var. Elle a reçu cinq propositions de cinq cabinets. Si j'enlève les logos, je suis incapable de dire qui a écrit quoi. L'un des cinq est celui de Vidal & Meynier. André le reconnaît à un chiffre en page 7. Sans ce chiffre, il ne reconnaîtrait rien. André ferme les cinq PDF. Et il pense à Castelli.

...

Lycée Thiers, Marseille, janvier 1992. André a dix-neuf ans. Castelli entre avec son cartable en cuir défoncé et cette cravate de travers qu'il ne redresse jamais. Il enseigne l'économie comme un philosophe : en posant des questions auxquelles personne ne veut répondre. Ce matin-là, il écrit au tableau : DESTRUCTION CRÉATRICE Puis il se retourne vers la classe. Vingt-deux élèves. André est au troisième rang. Il a dix-neuf ans, il veut intégrer l'ESCP, et il prend des notes avec une application de bon élève.

— Schumpeter. 1942. L'homme le plus important du vingtième siècle que personne ne connaît. Schumpeter dit une chose simple : le capitalisme ne progresse pas par amélioration. Il progresse par remplacement. L'ancien meurt. Le nouveau naît. Pas à côté. À la place. Castelli fait trois pas vers la fenêtre. Il regarde le mur du fond, comme toujours, comme s'il s'adressait à quelqu'un qui n'est pas encore né.

L'ancien n'est jamais ce que l'ancien surveille. L'horloger suisse ne surveille pas le quartz japonais. Le quartz est trop simple, trop bon marché, pas sérieux. Et c'est exactement pour ça qu'il gagne. Parce qu'on ne se défend pas contre ce qu'on méprise. Trente-quatre ans plus tard, André regarde un PDF de quatorze pages produit par un client un dimanche après-midi, trop simple et pas sérieux. Et assez bon pour poser la question : qu'est-ce qu'on facture le lundi ?

...

Le vendredi soir, Gardanne. Le mas est silencieux. Le mistral de mars cogne les volets. Alice est dans la cuisine, penchée sur ses copies étalées sur la grande table, son stylo rouge, André sait qu'il ne faut pas la déranger. Le stylo rouge d'Alice n'est pas un outil. C'est une arme. André monte au bureau du premier étage. Il s'assoit devant l'écran éteint. Cinq pas vers la fenêtre, cinq pas vers la porte. Le pendule. Quatre-vingt-treize jours. Sur le bureau, le PDF de Gérard, quatorze pages et un dimanche. Vingt euros. À côté, les six propales imprimées, étalées en éventail. « Dans un contexte de. » « Dans un contexte de. » « Dans un contexte de. » André les ramasse, les empile, les retourne face contre le bureau. Dans le tiroir, la carte de Chabrol. Le relief sous les doigts. Charte, outil, formation. Trente-cinq mille euros. La paix de l'esprit. Dans le mail de Sophie, 17h31 : Base de connaissances : 0 visite depuis 8 mois. J'ai arrêté la mise à jour en octobre. Personne n'a remarqué, quatre objets et quatre diagnostics. Les six propales sur le bureau, la carte de Chabrol dans le tiroir, le mail de Sophie. Trois preuves et une seule question. Alice rouge est derrière l'oreille. Elle voit André dans le noir, devant l'écran éteint, immobile.

— Tu ne dors pas.

— Je pense à quelque chose que Castelli disait. Il y a trente ans.

— Ça fait trente ans que tu cites ce prof. Qu'est-ce qu'il disait ?

— Que ce qui vous remplace n'est jamais ce que vous surveillez. Alice le regarde. Après vingt-cinq ans de mariage, elle sait reconnaître les soirs où André a compris quelque chose et où il ne sait pas encore le formuler. Ces soirs-là, elle ne pose pas de questions. Elle attend.

— Gérard me donne trois mois, dit André.

— Trois mois pour quoi ?

— Pour prouver que le cabinet sait ce qu'il fait avec l'IA. Sinon il lance un appel d'offres. Alice enlève le stylo de derrière son oreille. Elle le fait tourner entre ses doigts. Elle a cette façon de peser les mots avant de les lâcher, comme ses élèves devraient le faire et ne le font jamais.

— Et tu sais ce que tu fais avec l'IA ?

— Non.

— Alors tu as trois mois pour le découvrir. Elle redescend. André reste dans le noir, dans un bureau qui sent les vieux meubles et la cire, et il pense à six propositions identiques posées sur un bureau en chêne, à un client qui lui donne trois mois, et à une voix qui a disparu. La moyenne n'a pas de voix.

ET MAINTENANT ?

Vous avez peut-être reconnu votre organisation.

La question qui reste est factuelle : **quel est votre niveau réel de capitalisation IA aujourd'hui ?** Pas un argumentaire commercial, une mesure. Notre diagnostic vous le dit en quelques minutes, et identifie trois leviers d'action immédiats, propres à votre situation.

Faire le diagnostic →

→ à remplacer par votre URL : <https://marylink.io/diagnostic>

[Aller plus loin](#)

Intelligence des organisations (l'essai complet) et **Analogique** (le roman) sont disponibles à l'achat. L'essai démontre par l'argument. Le roman fait reconnaître par la situation. Deux chemins vers la même décision.

→ lien à remplacer : [votre page Amazon / KDP](#)