

IA Agentique & Transformation

Votre organisation sait-elle expliquer ce qu'elle sait faire ?

C'est la seule question qui compte avant de déployer des agents.

La thèse

L'immense majorité des projets d'IA agentique va échouer. Pas parce que la technologie défaille — mais parce que les organisations ont déployé des agents autonomes sur des processus qui n'étaient pas prêts à être automatisés.

Le marché de l'IA agentique croît à une vitesse remarquable. Évalué à 7 milliards de dollars en 2025, il devrait dépasser 57 milliards d'ici 2031. Les éditeurs de logiciels lancent leurs plateformes d'agents, les cabinets annoncent leurs offres, les dirigeants reçoivent des démos convaincantes. La pression de passer à l'action est réelle.

Mais sous cette accélération, un scénario se répète : des organisations déploient des agents sur leurs processus existants, obtiennent des résultats décevants, et en concluent que la technologie n'est «pas encore mature». La technologie, elle, fonctionne. Ce qui manquait, c'est la préparation du terrain organisationnel.

Ce position paper est fondé sur une conviction simple : l'IA agentique n'est pas un outil que l'on pose sur un processus. C'est un révélateur organisationnel. Elle rend visible — et non contournable — tout ce que l'organisation avait toujours géré dans l'implicite.

Les organisations qui réussiront leur transformation agentique ne seront pas celles qui auront déployé le plus vite. Ce seront celles qui auront eu le courage de traiter ce que le déploiement allait révéler.

Ce que l'IA agentique change vraiment

Du copilote à l'agent : une rupture de nature

L'IA générative a changé la manière dont les individus travaillent. L'IA agentique va changer la manière dont les organisations fonctionnent. La distinction n'est pas de degré — elle est de nature.

Un copilote répond à une demande. Un agent prend en charge un objectif. Il planifie, exécute, observe les résultats, ajuste. Il n'assiste pas un humain : il agit à sa place sur un périmètre défini. Et dans un système multi-agents, plusieurs agents spécialisés collaborent sous une couche d'orchestration — un agent détecte, un autre analyse, un troisième agit, un orchestrateur gère le contexte, l'humain arbitre les exceptions.

Les cinq capacités qui fondent la rupture

L'IA agentique se distingue par cinq capacités qui, ensemble, transforment la manière dont une organisation peut exécuter son travail :

Perception contextualisée	L'agent interprète son environnement : données, règles métier, historique, signaux faibles. Il reconstruit une situation et comprend ce qu'elle implique.
Planification orientée objectif	L'agent ne répond pas à un ordre ponctuel : il décompose un objectif, évalue les options, définit une stratégie et ajuste selon les résultats.
Action réelle dans les systèmes	Les agents agissent : appel d'API, mise à jour de dossier, déclenchement de workflow. Ils ne produisent pas des réponses — ils modifient l'état des systèmes.
Adaptation continue	L'agent intègre les résultats de ses actions et ajuste ses plans. La chaîne opérationnelle devient un processus dynamique, à l'opposé d'une RPA figée.
Orchestration multi-agents	Plusieurs agents spécialisés collaborent pour exécuter un workflow complet. C'est cette capacité qui donne à l'agentique la puissance de couvrir une activité entière.

Ce que l'agent ne tolère pas

Là où réside la rupture profonde avec les automatisations classiques, c'est dans ce que l'agent ne peut pas faire que l'humain fait naturellement : deviner.

Un gestionnaire expérimenté sait, sans que personne ne le lui ait dit, qu'un sinistre déclaré un lundi après un week-end pluvieux mérite une vérification supplémentaire. Il sait où l'exception commence, comment escalader, comment lire entre les lignes d'un dossier incomplet. Cette connaissance n'est nulle part écrite. Elle est dans sa tête, construite en années d'expérience.

Un agent a besoin que tout soit explicite. C'est sa force — il applique les règles avec une cohérence et une vitesse inalinéable. C'est aussi ce qui rend sa mise en oeuvre exigeante. Déployer un agent, c'est obliger l'organisation à formaliser ce qu'elle n'avait jamais eu besoin de formaliser.

Le vrai obstacle : l'implicite organisationnel

Les processus hérités ont été conçus autour des limites humaines : tolérance à l'ambiguïté, gestion instinctive des exceptions, escalades informelles. Un agent déployé sur ces processus les exécute plus vite. Il ne les améliore pas.

Trois types d'implicite rendent les processus existants incompatibles avec l'autonomie agentique :

Les règles métier tacites

Ce sont les décisions que les experts prennent sans pouvoir les expliquer. Dans une direction achats, la sélection finale d'un fournisseur intègre des considérations relationnelles, historiques, voire politiques que personne n'a jamais formalisées.

Pour un agent, ces règles n'existent pas. Il va prendre des décisions cohérentes — mais pas nécessairement correctes au regard de ce que l'organisation attend vraiment.

Les responsabilités floues

Qui est responsable lorsqu'un agent se trompe ? Cette question, anodine en apparence, révèle des zones d'ambiguïté que l'organisation n'avait jamais eu besoin de trancher, parce que l'humain gérait l'incertitude naturellement.

Dans un processus Procure-to-Pay, si un agent valide un rapprochement erroné qui entraîne un paiement incorrect, la chaîne de responsabilité doit être explicite avant le déploiement — pas après l'incident. Sans cette clarification, l'autonomie de l'agent devient un risque opérationnel.

Les données de contexte invisibles

Les opérateurs savent des choses que le SI ne sait pas. Un acheteur sait qu'un fournisseur a eu des difficultés de livraison le trimestre précédent, même si aucun incident n'a été logé. Un gestionnaire sinistres sait qu'un réseau de garages partenaires est temporairement sous tension. Un agent qui ignore ce contexte prendra des décisions techniquement correctes mais opérationnellement mauvaises.

La question n'est pas de savoir si l'agent est capable. La question est de savoir si l'information dont il a besoin pour bien décider est accessible, structurée et fiable.

Ce que les projets agentiques révèlent systématiquement

Nous avons mis en lumière des patterns qui se répètent dans toutes les organisations qui se lancent — indépendamment de leur secteur, de leur maturité digitale, et de la technologie choisie.

Ces patterns ne sont pas des hypothèses. Ce sont des observations issues de missions de transformation où nous avons accompagné des organisations à des stades avancés de leur réflexion agentique, et de projets de transformation digitale antérieurs dont les ressorts organisationnels sont identiques.

Pattern central — La connaissance tacite : les règles que personne ne peut écrire mais que tout le monde applique

We know more than we can tell. — Michael Polanyi, philosophe et épistémologue, 1966

Cette formule, vieille de soixante ans, décrit avec une précision saisissante le problème numéro un de l'IA agentique. Les organisations savent faire des choses qu'elles ne savent pas expliquer. Un agent, lui, a besoin qu'on lui explique tout.

Dans chaque organisation, il existe une jurisprudence interne — des décisions prises de la même façon depuis des années, sans que personne ne les ait jamais formalisées, parce que les humains qui les appliquaient n'en avaient pas besoin. Cette connaissance est invisible dans les procédures, absente des SI, et pourtant parfaitement opérationnelle — tant qu'un humain est aux commandes.

Illustration — La règle du « bon client »

Dans une direction commerciale, tous les chargés de compte savent qu'un client qui paie en retard mais qui représente un fort potentiel de développement ne doit pas être traité comme un client à risque standard. Cette nuance n'est écrite nulle part. Elle est dans la tête du directeur commercial depuis quinze ans. Elle s'est transmise par osmose, dans les revues de portefeuille, les débriefings informels, les corrections tacites.

Le jour où un agent de gestion du crédit client est déployé, il applique les règles formelles. Il bloque des commandes que tout le monde aurait laissé passer. Les équipes terrain protestent. L'agent fonctionne parfaitement — mais il ne connaît pas la règle implicite.

La vraie question n'est pas technique. Mais plutôt : qui va formaliser cette règle ? Avec qui ? Et comment s'assurer qu'on a interrogé tous ceux qui la portent — pas seulement le directeur commercial ?

Ce pattern traverse tous les métiers et tous les secteurs. Dans un service achats, la notion de « bon fournisseur » intègre des critères relationnels et historiques qu'aucun référentiel ne capture — et qui varient selon les acheteurs. Dans une direction financière, des exceptions introduites pour un grand compte ont progressivement été étendues à d'autres cas — sans jamais être officiellement formalisées.

Dans chacun de ces cas, l'agent ne se trompe pas. Il applique les règles qu'on lui a données. Le problème est que les règles qu'on lui a données ne sont pas les règles réelles. La connaissance tacite est l'écart entre les deux.

Pattern complémentaire — Le pilote qui réussit, le déploiement qui échoue

Le deuxième pattern est la conséquence directe du premier. Il se manifeste de façon presque systématique : l'organisation déploie un agent sur un périmètre restreint, avec des données nettoyées manuellement et des règles formalisées pour l'occasion. Le pilote fonctionne. Les résultats sont convaincants. La décision de passer à l'échelle est prise.

C'est là que la connaissance tacite reprend ses droits. Les unités qui n'ont pas participé au pilote ont leurs propres jurisprudences internes. Les données réelles n'ont pas été nettoyées. Les règles formalisées pour le pilote ne couvrent pas la diversité des cas réels. Et surtout, personne n'a encore répondu à la question que le passage à l'échelle rend soudainement urgente : quand l'agent se trompe, qui est responsable ?

Cette question de responsabilité n'est pas anodine. Elle révèle des zones d'ambiguïté que l'organisation n'avait jamais eu besoin de trancher — parce que l'humain absorbait l'incertitude naturellement. L'agent, lui, ne peut pas absorber ce qu'on ne lui a pas explicitement délégué. Les projets qui stagnent après un pilote prometteur stagnent presque toujours sur ces deux obstacles : la connaissance tacite à l'échelle, et les responsabilités non tranchées.

La question n'est pas de savoir si votre organisation a de la connaissance tacite. Elle en a. La question est de savoir comment la collecter à l'échelle — avant de déployer.

Notre approche : aller chercher la vérité terrain avant de déployer

La vérité d'un processus n'est pas dans sa documentation. Elle est répartie dans la tête des personnes qui le font. Notre approche consiste à la collecter à l'échelle — pas sur un échantillon.

Le constat des trois cas précédents est constant : la complexité n'était pas dans la technologie. Elle était dans ce que les organisations n'avaient jamais formalisé, parce qu'elles n'en avaient jamais eu besoin.

La difficulté classique de ce travail de formalisation est son échelle. Les workshops avec dix personnes captent la vision du management. Les entretiens individuels captent la profondeur mais pas la représentativité. Les questionnaires capturent le déclaratif — pas l'implicite.

Une méthode conçue pour l'échelle

Nous avons développé une capacité d'audit conversationnel à l'échelle : interviewer simultanément l'ensemble d'une organisation — et non un échantillon — grâce à une IA maïeutique capable de conduire des conversations intelligentes, individuelles et contextualisées, en parallèle.

L'approche repose sur trois principes :

- L'exhaustivité plutôt que l'échantillonnage. Nous n'interrogeons pas 10 % de l'organisation pour extrapoler. Nous interrogeons 100 % des acteurs du processus, en quelques jours.
- La maïeutique plutôt que le questionnaire. L'IA ne pose pas des questions fermées — elle conduit une conversation qui fait émerger ce que les individus savent sans savoir qu'ils le savent.
- La synthèse individuelle et collective. Chaque participant reçoit une restitution de sa propre connaissance structurée. L'organisation reçoit une synthèse consolidée qui révèle les convergences, les divergences et les zones d'ambiguïté.

Ce que cette approche produit concrètement : une cartographie des règles implicites du processus, une identification précise des zones d'ambiguïté qui bloqueront l'agent, une base de connaissance structurée directement exploitable pour configurer les agents, et un engagement des équipes terrain dans la transformation — parce qu'elles ont été entendues, pas seulement informées.

Une condition, pas une option

La vérité terrain, collectée à l'échelle, en amont, est la fondation sur laquelle une transformation agentique réussit. Tout le reste — architecture, données, gouvernance — vient après.

Quatre convictions

Nos convictions ne sont pas des recommandations génériques. Elles sont les leçons que nous avons tirées de projets où nous avons eu tort avant d'avoir raison.

1

Commencer par les processus, pas par les agents.

La question n'est pas « où mettre un agent ? » mais « quels processus méritent d'exister dans un monde agentique ? ». Un agent déployé sur un mauvais processus l'exécute plus vite. Il ne crée pas de valeur.

2

L'implicite est un risque opérationnel, pas un détail de mise en œuvre.

Les règles non écrites, les responsabilités floues, les données de contexte invisibles — ce sont les premières causes d'échec des déploiements agentiques. Les traiter en amont, c'est la condition du passage à l'échelle.

3

L'autonomie des agents impose une gouvernance que personne n'a encore.

Supervision, traçabilité, mécanismes de débrayage, continuité d'activité, cybersécurité : la gouvernance IT classique n'a pas été conçue pour des systèmes autonomes. La construire n'est pas un sujet technique — c'est un sujet de direction.

4

La transformation est d'abord humaine.

Les équipes qui travaillaient avec des processus flous vont travailler avec des agents qui exigent de la clarté. Cela change leur rôle, leurs réflexes, leur rapport à la responsabilité. Sans acculturation et sans accompagnement, la technologie ne crée pas de valeur — elle crée de la résistance.