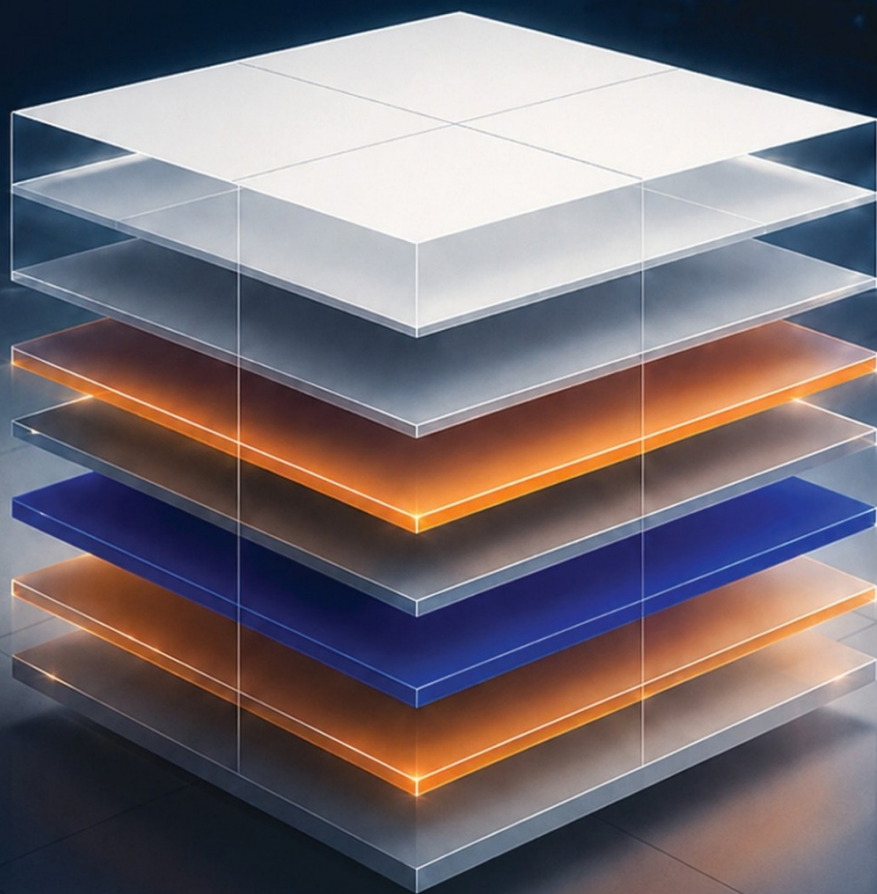


La Couche IA

Pourquoi les entreprises préfèrent
maquiller leurs dysfonctionnements
plutôt que les corriger



Alexandre Ruiz

Alexandre Ruiz

La Couche IA

© Alexandre Ruiz, 2026

ISBN numérique : 979-10-439-1832-2

Librinova”

www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

DÉDICACE

À Clémence,

Dans un monde qui cherchera souvent des réponses dans les machines, je te souhaite de toujours cultiver ce qui ne peut être automatisé : la curiosité, le courage, le doute et la liberté de penser par toi-même.

Papa

REMERCIEMENTS

Aucun livre ne s'écrit seul.

Même lorsque l'on passe des heures face à une page blanche, les idées qui finissent par s'y déposer sont toujours le fruit de conversations, de lectures, d'expériences partagées et parfois de contradictions assumées.

Je souhaite d'abord remercier toutes les personnes avec lesquelles j'ai eu l'occasion d'échanger au fil des années sur la technologie, le travail, le management et l'intelligence artificielle. Certaines de ces discussions ont duré quelques minutes, d'autres plusieurs années. Toutes ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à nourrir les réflexions qui ont donné naissance à ce livre.

Merci à celles et ceux qui ont accepté de confronter leurs convictions aux miennes, de questionner mes raisonnements, de pointer mes angles morts et de m'obliger à aller plus loin. Un livre d'idées n'est jamais qu'un dialogue qui continue sous une autre forme.

Merci à mes collègues, anciens et actuels, qui m'ont permis d'observer de près les transformations de notre époque. Les situations décrites dans cet ouvrage ne sont pas l'histoire d'une entreprise ou d'une personne en particulier. Elles sont le reflet de tendances plus larges que nous avons été nombreux à constater.

Merci à ma famille pour sa patience et son soutien pendant les longues heures consacrées à l'écriture. Écrire demande du temps, publier demande du courage, terminer un livre exige souvent les deux.

PROLOGUE

Le comité du futur

Il est neuf heures douze. La salle est vitrée, claire, impersonnelle, avec cette esthétique internationale du pouvoir tempéré : bois pâle, écran mural, carafe d'eau, chaises assez confortables pour tenir une heure, pas assez pour tenir une vérité. Sur la table, des laptops ouverts, quelques tasses de café déjà tièdes, deux carnets qui ne serviront presque à rien, et ce silence particulier des réunions où tout le monde sait que le problème est grave, mais où personne n'a encore décidé sous quel déguisement il serait autorisé à entrer dans la pièce.

L'entreprise est grande, ancienne, parfaitement capable de produire de beaux rapports annuels et des chaînes de dysfonctionnements très sophistiquées. Elle vend un service utile. Elle emploie des gens compétents. Elle dispose d'outils nombreux. Elle se pense agile. Elle se dit orientée client. Elle a, comme beaucoup, appris à parler d'elle-même dans une langue plus flatteuse que sa vie intérieure.

Autour de la table, les rôles sont distribués avec une précision presque théâtrale.

La directrice des opérations est venue avec la gravité maîtrisée des gens qui portent l'usure des systèmes sans pouvoir toujours les nommer. Le responsable du service client a ce regard fatigué des managers qui n'ont plus seulement des équipes à faire tourner, mais des exceptions à absorber, des incertitudes à compenser, des promesses commerciales à rattraper. La DRH observe avec la prudence de ceux qui savent que derrière tout projet d'optimisation se cache souvent un problème d'organisation que l'on voudra ensuite rebaptiser "accompagnement au changement". Le directeur innovation a l'énergie impeccable des gens dont le métier consiste à amener dans l'entreprise des objets du présent, même lorsque l'entreprise n'a pas encore réglé les conséquences du passé. Deux managers intermédiaires sont là pour témoigner, discrètement, du réel. Un consultant externe complète la scène avec une chemise parfaite, un vocabulaire huilé, et cette manière très professionnelle de rendre soluble l'embarras dans des catégories élégantes. En face, un éditeur vient présenter une solution. Son produit n'est pas absurde. Ce n'est même pas le problème. Le problème, c'est la fonction qu'on s'apprête à lui confier.

Le sujet officiel de la réunion est simple : réduire la pression sur le service

client.

Le sujet réel, lui, est un peu moins présentable.

Depuis des mois, la situation se dégrade. Les tickets augmentent. Les délais de réponse s'allongent. Les conseillers décrochent trop tard, répondent trop vite ou répondent bien mais dans un système qui défait ensuite leur effort. Les clients rappellent parce qu'ils n'obtiennent pas la même information selon le canal utilisé. Certains parcours sont si peu lisibles qu'ils produisent eux-mêmes les irritants qu'il faut ensuite gérer. Des demandes arrivent incomplètes parce que les formulaires ont été pensés par fonctions et non par usage. Des cas simples se retrouvent aspirés dans des circuits d'exception. Des demandes banales remontent jusqu'à des niveaux de validation qui devraient être réservés aux cas sensibles. Une équipe corrige en permanence les effets de bord d'une autre. Des scripts de réponse ont été mis à jour partiellement. Une règle a changé ici, mais pas là. Une promesse commerciale a survécu à la disparition des conditions opérationnelles qui la rendaient tenable. Un outil source a été modifié sans que la documentation aval soit reprise. Une équipe amont transmet trop, une équipe aval récupère trop, et entre les deux se tient la grande force invisible des entreprises contemporaines : le travail humain de couture, de traduction, de compensation, de rattrapage.

Tout cela se sait.

Pas forcément sous forme de diagnostic écrit, encore moins sous forme de responsabilité assumée. Mais chacun, à sa manière, sait. Les conseillers le savent dans leur corps, à la fin des journées. Les managers le savent dans la densité de leurs arbitrages. Les opérations le savent dans les retards qui ne disparaissent jamais tout à fait. Les fonctions support le sentent dans la masse documentaire qui s'épaissit à mesure que la clarté s'éloigne. Les clients, eux, n'ont pas le vocabulaire du process, mais ils savent très bien quand un système n'a plus été conçu pour leur problème, seulement pour survivre à lui-même.

Autrement dit, le diagnostic existe. Il flotte dans l'air comme un gaz social. Il n'est pas absent. Il est simplement politiquement inconmode.

Car faire ce diagnostic sérieusement obligerait à rouvrir le parcours de bout en bout. À distinguer les règles qui protègent d'un vrai risque de celles qui ne protègent plus que des habitudes. À demander qui possède réellement l'expérience de bout en bout. À regarder pourquoi tant d'exceptions sont devenues normales. À clarifier ce qui relève du volume, de la donnée, de la gouvernance, de l'offre, du management, de la coordination. À dire, surtout, qu'une partie du problème n'est pas un problème de capacité, mais un problème

de design organisationnel.

Or c'est précisément ce que la réunion ne veut pas faire.

Pas parce que les personnes autour de la table seraient médiocres, lâches ou cyniques au sens vulgaire. Les choses sont plus subtiles et plus ordinaires. Elles sont prises dans une structure. Elles savent qu'ouvrir vraiment le sujet signifie rouvrir des arbitrages anciens, exposer des zones de flou, redessiner des responsabilités, demander à certaines fonctions de lâcher des protections, peut-être admettre que des règles ont survécu par inertie plus que par nécessité. Elles savent qu'une remise à plat produit de l'incertitude, du conflit, parfois de la vexation. Elles savent aussi qu'un projet d'outil est infiniment plus simple à raconter qu'un aveu de désordre accumulé.

Alors on commence par autre chose.

Le représentant de l'éditeur projette son écran. Le produit est présenté comme une réponse "augmentée" aux enjeux de volumétrie, d'homogénéité de qualité et de montée en compétence. L'assistant pourra qualifier les tickets. Suggérer des réponses. Résumer les échanges antérieurs. Proposer des chemins de résolution. Préremplir certains champs. Aider les juniors à retrouver plus vite les bonnes formulations. Réduire le temps moyen de traitement. Capitaliser sur les meilleures réponses des meilleurs agents. Dévier automatiquement une partie des demandes les plus simples vers des résolutions plus autonomes. Le tout est très propre. Les écrans sont lisses. Les promesses sont plausibles. Les démonstrations font exactement ce qu'elles doivent faire : elles rendent visible une possibilité de soulagement.

La salle se détend légèrement.

Il ne faut jamais sous-estimer la force du soulagement en entreprise. Beaucoup de décisions ne sont pas d'abord prises pour maximiser une valeur abstraite. Elles sont prises pour réduire une douleur assez vite, assez élégamment, assez collectivement pour que le système puisse continuer à tenir sans regarder trop longtemps la nature de ce qui le fait souffrir.

Le consultant prend la parole, comme il se doit, à l'instant où le produit a suffisamment séduit et pas encore trop exposé ses limites. Il parle de transformation, de quality uplift, de réduction de charge, de meilleure orchestration du savoir, de reconfiguration des workflows. Son talent est réel. Il sait dire des choses que tout le monde peut approuver sans que rien d'inconfortable ne soit encore clairement formulé. Il produit ce que beaucoup de consultants produisent avec une grande habileté : un langage qui permet de marcher au bord du vrai sans jamais y tomber complètement.

Quelqu'un finit tout de même par dire, timidement, qu'il faudrait peut-être regarder aussi le parcours dans son ensemble. La phrase passe. On acquiesce. On note qu'il faudra "le traiter en parallèle". C'est la formule classique. En parallèle. Plus tard. Dans une gouvernance dédiée. Dans un stream complémentaire. Dans une phase deux. Le futur est plein de placards commodes.

Ce qui se joue ici n'a rien d'exceptionnel. C'est au contraire d'une banalité presque universelle. Le système rencontre une douleur. Il envisage brièvement sa cause. Puis il choisit une réponse qui lui permet d'agir sans affronter complètement cette cause. La modernité du dispositif ne doit pas masquer l'ancienneté du réflexe. L'entreprise fait ce qu'elle fait souvent : elle préfère une solution propre à un diagnostic sale.

On pourra toujours dire, avec raison, que l'outil aidera quand même. Ce sera parfois vrai. Un conseiller mieux assisté répondra plus vite. Un junior montera plus rapidement en qualité. Une part de la variabilité baissera. Un volume sera mieux absorbé. Le problème n'est pas là. Le problème est que l'organisation risque de tirer de ce soulagement une conclusion erronée : si la pression redescend un peu, alors la maladie n'était peut-être pas si grave. Si le symptôme devient gérable, alors la cause peut encore attendre. Si le client râle un peu moins, alors le parcours n'a plus la même urgence politique. Si les équipes tiennent, alors le design peut encore survivre tel quel.

C'est ainsi que la couche gagne.

Non par mensonge grossier.

Non par tromperie spectaculaire.

Mais par utilité locale suffisante pour rendre tolérable l'évitement du sujet de fond.

Le plus troublant, peut-être, est que tout le monde peut repartir de cette réunion avec le sentiment sincère d'avoir fait son travail. Le directeur innovation aura ouvert une piste crédible. Les opérations auront engagé une réponse concrète. Le service client aura obtenu une perspective de soulagement. La DRH pourra préparer un accompagnement. Le consultant aura formalisé une trajectoire. L'éditeur aura montré sa valeur. Rien de tout cela n'est faux. Rien de tout cela n'est entièrement malhonnête. Et pourtant quelque chose d'essentiel n'a pas eu lieu.

On n'a pas posé la seule question qui compte vraiment :

Qu'est-ce que cette organisation refuse encore de regarder en face et qu'elle préfère aujourd'hui maquiller sous une couche d'intelligence ?

C'est de là que ce livre part.

Il ne part pas d'une haine de l'IA. Ce serait trop simple, trop théâtral, et surtout trop pauvre intellectuellement. L'IA est utile. Elle peut l'être énormément. Elle fait déjà gagner du temps. Elle améliore certaines tâches. Elle diffuse des bonnes pratiques. Elle réduit certains coûts cognitifs. Elle transforme des façons de produire, de chercher, de synthétiser, de documenter. Le problème n'est pas l'outil.

Le problème est ce qu'on lui demande de jouer comme rôle dans des organisations qui ont pris l'habitude d'éviter leurs propres causes.

Ce livre ne porte donc pas sur la question paresseuse : "faut-il être pour ou contre l'IA ?" Cette question amuse le débat public, pas la vie réelle. Le vrai sujet est ailleurs. Il est plus froid, plus profond, et au fond plus dérangeant.

Pourquoi tant d'entreprises préfèrent-elles ajouter une couche d'IA plutôt que remettre à plat un système devenu absurde ?

Pourquoi la technologie est-elle si souvent convoquée à l'endroit exact où le courage organisationnel manque ?

Pourquoi tant de problèmes qui devraient être traités comme des problèmes de gouvernance, de responsabilité, de simplification, de données, de coordination ou de design sont-ils reformulés comme de simples problèmes de capacité assistable ?

Pourquoi une réunion inutile doit-elle être mieux résumée au lieu d'être supprimée ?

Pourquoi un parcours client bancal doit-il être mieux absorbé au lieu d'être repensé ?

Pourquoi un reporting stérile doit-il être plus vite généré au lieu d'être réduit ?

Pourquoi une organisation confuse veut-elle d'abord un agent, alors qu'elle devrait d'abord vouloir un propriétaire clair ?

À toutes ces questions, l'époque apporte une réponse implicite, très pratique, très confortable, et souvent catastrophique : parce qu'ajouter est politiquement plus facile que retirer. Parce qu'outiller est moins conflictuel que clarifier. Parce qu'assister est moins humiliant que reconnaître. Parce que le futur est un refuge beaucoup plus élégant que l'examen du passif.

J'appelle cela la couche IA.

La couche IA n'est pas l'IA en tant que telle. Elle n'est pas la technologie dans ce qu'elle a de réellement puissant et transformateur. Elle n'est pas le travail sérieux d'intégration dans une organisation déjà mature. Elle est autre chose. Elle est la puissance ajoutée à un système qu'on refuse d'assainir. Elle est le pansement sophistiqué, la prothèse brillante, la compensation prestigieuse, la