

LA GOUVERNANCE AUGMENTÉE

*Combiner intelligence humaine
et intelligence artificielle*



ÉRIC GEORGET

Éric Georget

La gouvernance augmentée

Combiner intelligence humaine et intelligence artificielle

© Éric Georget, 2025

ISBN numérique : 979-10-405-9600-4

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.

Dépôt n° 01K53T95N42P0QE339HWV3NXDT

Eric Georget est manager de transition, consultant, et auteur, spécialisé dans l'accompagnement des entreprises en transformation. Fort d'une expérience de plus de trente ans dans des environnements complexes — industrie, services, distribution — il a conduit des missions stratégiques de restructuration, de redressement et de croissance rapide.

Animé par la conviction que l'intelligence artificielle ne remplace pas le leadership, mais l'élève à un nouveau niveau de discernement et d'impact, il propose dans cet ouvrage une réflexion nourrie de terrain et d'expérience, montrant comment la technologie peut devenir un levier de lucidité, d'efficacité et d'humanité pour l'ensemble des acteurs du management et de la transformation — dirigeants, cadres, entrepreneurs et décideurs publics.

Avec *La Gouvernance Augmentée*, il propose une lecture nouvelle du leadership à l'ère de l'IA, une gouvernance plus lucide, plus agile et plus humain, où la technologie devient un levier de discernement et de confiance.

L'avenir de la gouvernance ne sera ni technologique ni humain, il sera hybride.

Introduction

L'histoire de l'humanité est jalonnée de ruptures qui ont transformé à jamais notre manière de vivre, de travailler et de décider. Certaines furent visibles, brutales, comme l'apparition de l'électricité ou l'invention de l'avion. D'autres se sont imposées plus discrètement, mais avec une force irréversible, comme l'essor de l'informatique. L'intelligence artificielle¹ appartient à cette deuxième catégorie. Elle ne surgit pas du néant mais est le prolongement de travaux commencés il y a plusieurs décennies, et même, pourrait-on dire, dans l'urgence dramatique de la Seconde Guerre mondiale. Quand Alan Turing et son équipe de Bletchley Park s'efforcèrent de décrypter les messages chiffrés grâce à Enigma, ils ne se contentaient pas de contribuer à sauver des vies et à raccourcir la guerre, ils posaient aussi les bases conceptuelles d'une nouvelle ère. Leur intuition qu'une machine pouvait apprendre, raisonner, tester des hypothèses et produire des résultats dépassant la seule capacité humaine constitua le premier jalon de ce que nous appelons aujourd'hui l'intelligence artificielle.

Depuis ces prémices, chaque génération a connu sa vague d'innovation technologique. Les premiers ordinateurs ont ouvert la voie à l'automatisation des calculs. L'internet a bouleversé la communication, le commerce et la culture. Mais jamais, peut-être, une technologie n'a avancé à un rythme aussi fulgurant que l'intelligence artificielle contemporaine. Ce qui relevait hier encore de la science-fiction — une machine capable de dialoguer, d'écrire, de créer — est devenu, en quelques mois, une pratique quotidienne.

Ainsi, dans l'aéronautique civile, la maintenance prédictive² illustre de façon spectaculaire cette bascule. Hier encore, l'analyse des incidents ou des pannes moteurs nécessitait des mois de collecte de rapports, de croisements manuels et d'investigations minutieuses. Aujourd'hui, grâce à l'intelligence artificielle, les capteurs embarqués transmettent en continu des données qui sont analysées en temps réel. Les algorithmes³ identifient des dérives infimes, imperceptibles pour l'œil humain, et anticipent une défaillance bien avant qu'elle ne survienne. Ce qui prenait des mois s'accomplit désormais en quelques minutes, réduisant drastiquement les risques d'accident, les coûts de maintenance et l'immobilisation des appareils. Cet exemple illustre la puissance de l'IA prédictive⁴, capable d'analyser des masses de données pour anticiper l'avenir.

Depuis 2022 et l'irruption des IA génératives⁵, il ne s'agit plus seulement d'analyser des données ou de prédire des tendances, mais de produire du neuf, des textes, des images, du code, des scénarios, parfois même des fake-news, aux côtés de solutions originales issues de simples instructions.

De son côté, l'IA générative ouvre une autre voie, non plus tournée vers la prévision, mais vers la création. Dans le secteur de l'énergie, elle est déjà mobilisée pour optimiser la conception des réseaux électriques. Elle simule des milliers de scénarios d'intégration d'énergies renouvelables — solaire, éolien, hydraulique —, anticipe les variations de production et propose des architectures de réseau plus robustes et moins coûteuses. Ce que des ingénieurs mettaient des mois à modéliser peut désormais être exploré en quelques jours. Ici encore, l'IA n'impose pas une solution, elle élargit les possibles et permet aux experts d'arbitrer plus lucidement entre performance, coût et impact environnemental. Cet exemple illustre la force de l'IA générative, capable non seulement de traiter des données existantes, mais aussi de proposer des options inédites, à explorer et à discuter.

Cette capacité à générer aussi bien des opportunités que des menaces rappelle que l'IA n'est pas neutre. Elle peut nourrir l'innovation comme alimenter la désinformation. Tout l'enjeu, pour les dirigeants et les managers, et plus largement pour tous les citoyens, sera donc d'apprendre à discerner, à encadrer et à expliquer ces usages afin que la confiance reste le socle de toute transformation.

Ce livre s'inscrit dans ce moment particulier, à un temps T. Il n'a pas pour ambition de prédire avec certitude ce que sera l'avenir de l'intelligence artificielle, car personne n'en est capable. Les innovations surgissent à un rythme tel qu'un usage perçu comme révolutionnaire aujourd'hui, peut paraître déjà banal demain. Mais il cherche à témoigner de ce basculement, à en dégager les lignes de force, et à proposer des repères pour les dirigeants et les managers confrontés à cette transformation. L'intelligence artificielle n'est pas une mode passagère. Elle s'impose comme une composante durable de nos organisations, au même titre que la gouvernance⁶, la stratégie ou la culture. Elle n'est pas seulement une technologie parmi d'autres, elle est en train de devenir une condition même du management contemporain.

La grande différence avec les vagues d'innovation précédentes tient à la vitesse et à la plasticité de cette technologie. Chaque décennie apporte son lot de

bouleversements, mais jamais une innovation n'avait connu une diffusion aussi rapide. Les smartphones avaient mis une dizaine d'années à s'imposer. L'IA générative a conquis des centaines de millions d'utilisateurs en quelques mois. Jamais une technologie n'avait pénétré aussi profondément et aussi vite nos usages quotidiens. Cette accélération change tout. Les organisations ne peuvent plus attendre, observer et s'adapter tranquillement. Elles doivent apprendre en marchant, intégrer ces outils sans cesse renouvelés, et cultiver une posture de vigilance permanente.

Dans ce monde où l'instabilité est devenue la règle, les entreprises, et plus largement les organisations, qui survivent ne sont pas les plus grandes, ni les plus riches, mais celles qui savent apprendre plus vite que leurs concurrentes, se transformer plus tôt et mobiliser leurs équipes autour d'un cap clair. La transformation n'est plus un projet ponctuel, inscrit dans un plan à cinq ans, elle est devenue une compétence vitale, un état permanent. Les dirigeants doivent accepter d'évoluer dans un univers de brouillard, où les informations ne sont jamais toutes disponibles, mais où ils doivent pourtant décider, agir et entraîner.

Encore faut-il clarifier ce que nous entendons par intelligence artificielle, car le terme recouvre des réalités multiples. L'apprentissage automatique, ou « machine learning⁷ », consiste à entraîner des algorithmes sur des données existantes pour reconnaître des régularités, anticiper des comportements ou optimiser des choix. Le « deep learning⁸ », forme avancée de ce même apprentissage, s'appuie sur des réseaux neuronaux⁹ imitant partiellement le cerveau humain et permet des avancées spectaculaires dans la reconnaissance d'images, la traduction ou l'analyse de signaux faibles¹⁰. Enfin, « l'IA générative » va plus loin ; elle ne se contente pas d'apprendre du passé, elle crée aussi du contenu inédit. C'est elle qui permet de rédiger un rapport en quelques minutes, de générer un prototype, de simuler plusieurs stratégies de marché ou de produire des scénarios entiers.

Tout au long de ce livre, lorsque nous parlerons d'intelligence artificielle, d'IA, nous inclurons cette dimension générative, car c'est elle qui bouleverse le plus directement les pratiques du management. Mais il est essentiel de rappeler que cette technologie en est encore à ses débuts. Ce que nous décrivons ici sera probablement dépassé demain. L'IA évolue en permanence, et chaque avancée ouvre autant de promesses que de questions inédites.

Plutôt que de parler d'intelligence artificielle, certains préfèrent la notion

d'intelligence additionnelle. Cette formule dit bien l'enjeu : l'IA ne doit pas être perçue comme un substitut de l'humain, mais comme un outil d'appui qui amplifie sa lucidité. Elle apporte une puissance de calcul et de projection inédite, analyses en temps réel, détection de signaux faibles, scénarios prédictifs, automatisation de tâches répétitives. Elle libère du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée, éclaire des arbitrages complexes et accélère l'exécution. Mais elle ne sait pas écouter une équipe en proie au doute, donner du sens à un effort collectif ou arbitrer entre deux choix éthiques. Ces responsabilités demeurent profondément humaines. L'intelligence artificielle éclaire, mais elle ne décide pas ; elle propose, mais elle n'assume pas ; elle calcule, mais elle n'inspire pas. C'est là que le rôle du manager reste irremplaçable.

Déjà dans le monde de l'entreprise, les applications se multiplient dans toutes les fonctions. Dans le domaine de la finance, l'IA affine les prévisions de trésorerie, détecte des fraudes en temps réel et simule des scénarios macro-économiques. Dans les ressources humaines, elle analyse des CV, anticipe des départs, personnalise des parcours de formation, ou identifie des signaux faibles de désengagement. Dans l'innovation produit, elle accélère la conception de prototypes, teste des concepts auprès de clients virtuels et explore des milliers de variantes à moindre coût. Dans la gestion de projets complexes, elle visualise les interdépendances, propose des scénarios alternatifs en cas d'imprévu et s'intègre aux méthodologies agiles ou hybrides les plus répandues. Mais ces usages, aussi spectaculaires soient-ils, ne suffisent pas à transformer une organisation. Ce qui compte, ce n'est pas la puissance de l'outil, mais la manière dont il est expliqué, partagé et intégré dans une culture de confiance.

Car la véritable révolution de l'IA ne réside pas dans la technique seule, mais dans le leadership qu'elle exige. Face à ces outils, le modèle vertical et autoritaire montre ses limites. Le dirigeant attendu aujourd'hui n'est pas un héros solitaire, mais un catalyseur. Il doit faire preuve d'agilité pour ajuster la trajectoire sans perdre la vision, d'humilité pour reconnaître que les meilleures idées émergent souvent du collectif, et de résilience pour incarner la confiance dans l'adversité. Surtout, le dirigeant doit devenir un traducteur de l'IA, non pas un expert technique, mais un leader capable d'expliquer ce que ces outils apportent, ce qu'ils ne remplacent pas, et comment ils s'intègrent dans un projet collectif.

Dans ce contexte, le manager de transition occupe une place singulière. Parce

qu'il intervient dans des organisations en tension, il doit agir vite, diagnostiquer avec peu d'informations, prendre des décisions mesurées et restaurer la confiance. Sa mission temporaire, sa neutralité politique et sa capacité d'adaptation en font un révélateur des qualités désormais indispensables à tout dirigeant. En ce sens, il est un laboratoire vivant du management de demain. Confronté à l'urgence, il teste et intègre plus vite que d'autres les nouveaux usages de l'IA — dans la finance, les RH, la logistique ou encore l'innovation produit. Son rôle est à la fois de démontrer la puissance de ces outils et de rappeler qu'ils ne remplacent ni le discernement, ni l'intelligence émotionnelle, ni la responsabilité humaine. Ce qu'il expérimente aujourd'hui préfigure ce que tous les leaders devront apprendre demain, conjuguer la rapidité des algorithmes avec la profondeur du jugement humain.

Ce livre n'a pas pour vocation de proposer une méthode unique applicable en toutes circonstances. Il cherche plutôt à offrir des repères, des pratiques et des exemples concrets pour accompagner les dirigeants et les managers dans un monde en perpétuelle mutation. Son ambition est de montrer comment l'intelligence artificielle, et en particulier l'IA générative, transforme en profondeur le management, la stratégie et la gouvernance. Mais il insiste tout autant sur une conviction forte, l'essentiel demeure, malgré la puissance des technologies, résolument humain. La confiance, le sens, l'éthique et la transmission restent les fondements sur lesquels repose toute transformation durable.

L'avenir du leadership ne sera donc ni exclusivement technologique, ni uniquement humain, il sera hybride¹¹. Hybride, parce qu'il saura combiner la rigueur des données avec la chaleur des relations. Hybride, parce qu'il devra arbitrer entre la vitesse fulgurante de l'IA et le temps long nécessaire à l'évolution des cultures. Hybride enfin, parce qu'il reposera sur des collectifs intelligents, où les décisions seront certes éclairées par des algorithmes, mais toujours incarnées par des leaders responsables, capables de donner du sens et d'assumer leurs choix.

Ce livre propose un parcours. Les premiers chapitres reviennent sur la transformation des organisations et sur le rôle du dirigeant et du manager dans un monde devenu instable. D'autres explorent les méthodes de pilotage, la gestion des crises, la réorganisation ou l'innovation, toujours à travers des expériences concrètes. Viennent ensuite des chapitres consacrés aux enjeux plus spécifiques de l'intelligence artificielle, son apport stratégique, ses dilemmes