

Garder la main

Diriger à l'ère de l'IA

An abstract graphic featuring a complex network of glowing blue lines and nodes, resembling a digital or neural network, set against a dark blue background.

YVES CAVAREC

Yves Cavarec

Garder la main

Diriger à l'ère de l'IA

© Yves Cavarec, 2026

ISBN numérique : 979-10-439-0516-2

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.

LE SIGNAL

Jeudi 15 janvier 2026, neuf heures trente du matin. Sur les écrans de deux cent quarante journalistes connectés en ligne, Thomas Mercier, analyste senior dans un grand cabinet parisien, s'efforce de paraître calme. Derrière lui, un fond neutre soigneusement choisi. Devant lui, les chiffres qui ont affolé les marchés depuis quarante-huit heures.

« La réaction des marchés est disproportionnée par rapport aux fondamentaux, dit-il. Les grandes ESN européennes ont des carnets de commandes solides, des contrats pluriannuels, des équipes que vous ne remplacez pas du jour au lendemain avec un logiciel. Ce que nous observons depuis mardi, c'est de l'exubérance irrationnelle. Tout va rentrer dans l'ordre. »

Dans le chat, les questions s'accumulent plus vite qu'il ne peut les lire.

Ce qui s'est passé mardi est simple à résumer – et difficile à minimiser. Anthropic a lancé Claude Cowork, un outil permettant à n'importe quel collaborateur non technique d'automatiser la gestion de ses fichiers, de ses tâches, de ses processus administratifs quotidiens. Sans formation. Sans intégrateur. Sans prestation de services.

En une seule séance, Capgemini a perdu 14,8 % de sa capitalisation. Sopra Steria, 12,3 %. Atos et plusieurs ESN de second rang ont plongé encore plus bas. Le CAC 40 Technologie a effacé 9 % en quatre heures. Dans le chat, les commentaires défilent : « Fin des ESN ? », « Claude Cowork = tueur de développeurs ? », « Anthropic vient de rendre obsolète 30 % du secteur des services numériques ».

Les directions générales ont réagi vite – trop vite pour ne pas laisser transparaître une inquiétude soigneusement formulée. Capgemini a publié un communiqué soulignant « la complémentarité entre l'intelligence artificielle et l'expertise humaine de ses consultants ». Sopra Steria a rappelé « la valeur irremplaçable de l'accompagnement sur mesure et de la proximité client ». Deux façons élégantes de dire la même chose : nous ne savons pas encore exactement ce que cela change, mais nous voulons vous assurer que cela ne change pas tout.

Thomas Mercier continue de parler de surréaction.

Peut-être a-t-il raison. Les marchés paniquent surréagissent souvent.

Ou peut-être que mardi n'est pas une surréaction. Peut-être que mardi est un

signal.

Le privilège de l'expérience

J'ai entendu ce genre de signal avant. Plusieurs fois. Et à chaque fois, j'ai vu la même scène se jouer.

Depuis 1997, j'accompagne des entreprises dans leurs transformations. Grandes, petites, publiques, familiales. Bretonnes souvent, parisiennes parfois, européennes toujours. En trente ans de métier, j'ai traversé suffisamment de tempêtes pour reconnaître le bruit qu'elles font quand elles arrivent – et surtout le silence qui les précède.

Car les disruptions majeures s'annoncent. Longuement, bruyamment, dans les conférences et les rapports d'analystes. Mais elles parviennent toujours à surprendre. Non pas parce que personne ne les voit venir. Mais parce qu'il y a une différence fondamentale entre savoir qu'une tempête arrive et comprendre ce qu'elle va emporter.

Le secteur bancaire était une forteresse. Régulations nationales strictes, réseaux d'agences centenaires, systèmes informatiques si complexes qu'on tremblait à l'idée de les toucher. Ses dirigeants savaient que le numérique allait changer les usages. Ils ne savaient pas que le client allait cesser d'être un déposant pour devenir une donnée – exploitable en temps réel par des acteurs qui n'avaient jamais demandé d'agrément bancaire. Le pouvoir a changé de mains. Les bilans comptables ont mis cinq ans à le confirmer.

La presse détenait le monopole de l'information. Les taxis, celui de la course urbaine. Les maisons de disques, celui de la musique. Le commerce de détail, celui de la proximité. Une licence de taxi s'achetait 200 000 euros à Paris – elle ne vaut plus rien après Uber. Un chanteur qui touchait un à deux euros par album vendu en CD touche aujourd'hui moins d'un demi-centime par écoute en streaming. Il faut trois cents écoutes pour égaler le revenu d'un seul disque.

À chaque fois, le même scénario. D'abord le déni : *ça ne nous concerne pas, notre métier est différent*. Puis l'adaptation cosmétique : *nous intégrons le digital dans notre offre*. Puis le choc, quand les chiffres deviennent impossibles à ignorer. Et enfin le constat, trop tard pour beaucoup : le pouvoir avait changé de mains bien avant que quiconque ait eu le courage de le nommer.

À chaque fois, aussi, le même glissement silencieux. Contrat après contrat, les données les plus stratégiques ont rejoint des acteurs qui ne sont ni européens, ni

neutres, ni soumis aux mêmes règles. Il n'y a jamais eu d'acte de capitulation. Il n'en avait pas besoin. La dépendance s'installe par commodité, pas par décret.

C'est sur ce terrain-là que l'IA arrive.

Mais cette fois, quelque chose est différent.

Les tempêtes que j'ai connues – internet, les plateformes, le cloud, la fintech – avaient un point commun : elles frappaient un secteur à la fois, un maillon de la chaîne de valeur, un type de métier. On pouvait observer la vague frapper la presse et se dire : *je suis dans l'industrie, ça ne me concerne pas*. On pouvait regarder Uber dévorer les taxis et se rassurer : *mon activité repose sur des compétences rares, pas sur une licence*.

L'IA ne fonctionne pas ainsi. Elle ne frappe pas un secteur. Elle frappe une matière – l'information – qui irrigue tous les secteurs, tous les métiers, toutes les fonctions. Le juriste qui rédige un contrat. Le radiologue qui lit un scanner. Le commercial qui prépare un devis. Le RH qui trie des CV. Le directeur qui synthétise les notes de son comité de direction. Le consultant qui produit un livrable. Le journaliste qui couvre un marché. Le comptable, le traducteur, le développeur, le stratège, l'analyste. Tous travaillent la même matière. Tous sont concernés. Pas au même rythme, pas avec la même intensité – mais dans la même direction.

L'IA va multiplier par dix, peut-être par cent, la vitesse à laquelle l'information stratégique est collectée, analysée et exploitée. Elle va rendre la transparence instantanée et la dépendance irréversible. Elle va transformer les signaux faibles d'hier en données actionnables aujourd'hui, et les données actionnables d'aujourd'hui en avantages décisifs demain. Elle redistribue le pouvoir – entre les individus au sein des organisations, entre les entreprises au sein des marchés, entre les nations au sein de l'ordre mondial. Et elle le fait à une vitesse que les institutions, les réglementations et les esprits humains ne sont pas conçus pour absorber.

Les tempêtes précédentes étaient des vagues hautes. Celle-ci est un tsunami hypersonique.

J'ai écrit ce livre parce que je vois, chaque semaine, dans les salles de réunion et les comités de direction que j'accompagne, le même décalage vertigineux. D'un côté, des dirigeants lucides, compétents, expérimentés – qui sentent que quelque chose de fondamental est en train de changer. De l'autre, une absence

quasi totale d'outils pour comprendre *ce qui change*, à *quelle vitesse*, et surtout *que faire concrètement* lundi matin.

Les livres sur l'IA ne manquent pas. Les uns promettent l'eldorado. Les autres annoncent l'apocalypse. Les troisièmes expliquent la technologie à ceux qui n'en ont pas besoin. Presque aucun ne répond à la question que me posent, semaine après semaine, les femmes et les hommes qui dirigent des entreprises, gèrent des patrimoines ou administrent des territoires : **qu'est-ce que cela change pour moi, et qu'est-ce que je fais maintenant ?**

Ce livre est une tentative de réponse.

Il ne prétend pas tout savoir. L'IA évolue plus vite que n'importe quel manuscrit. Des modèles que je cite seront peut-être obsolètes quand vous lirez ces lignes, et des acteurs que personne ne connaît aujourd'hui auront peut-être redistribué les cartes. Mais les mécanismes de fond – la redistribution du pouvoir, l'escalier de la dépendance, l'amplification des asymétries, le transfert de souveraineté – ces mécanismes, eux, ne changent pas. Ce sont les mêmes depuis trente ans. L'IA les accélère. Elle ne les invente pas.

Un parcours en trois temps.

Le Choc – quatre chapitres pour comprendre ce que l'IA transforme réellement, au-delà des promesses et des angoisses. Comment elle amplifie la productivité, mais aussi la ruse. Comment elle refonde les entreprises, mais aussi les rapports de force. Comment elle crée de la valeur, mais aussi de la dépendance. Comment elle transfère, sans bruit, la souveraineté des États vers des acteurs privés que personne n'a élus.

La Méthode – quatre chapitres pour agir. Six règles d'or pour vos premiers projets. Une matrice stratégique pour situer votre entreprise parmi neuf destins possibles. Un guide d'infrastructure pour choisir où loger votre IA sans perdre le contrôle de vos données. Et un cadre de durabilité pour anticiper les effets à long terme – sur votre gouvernance, vos équipes, votre empreinte, votre liberté.

Les Acteurs – trois chapitres pour trois responsabilités. Le dirigeant qui doit décider quand personne ne sait. L'investisseur qui doit lire ce que les bilans ne disent pas encore. Le politique qui devrait poser les garde-fous d'un monde que les algorithmes redessinent plus vite que les lois.

Ce livre s'adresse à tous ceux qui ont une décision à prendre – et qui refusent de la prendre les yeux fermés.

Au Moyen Âge, quand un nouveau chantier de cathédrale s'ouvrait, le maître d'œuvre ne commençait pas par tailler les pierres. Il commençait par monter sur le point le plus haut du terrain pour regarder le paysage. Comprendre le sol, les vents, la lumière. Voir d'où venait l'eau et où elle irait. Ce n'est qu'après avoir compris le territoire qu'il consolidait les fondations et dessinait les plans. Et ce n'est qu'après avoir dessiné les plans qu'il prenait le maillet.

L'IA est le maillet le plus puissant jamais forgé. Ce livre est l'ascension vers le point de vue.

Commençons.

Partie 1 – LE CHOC

Chapitre 1

L’IA, outil de productivité surpuissant

La Plaine Saint-Denis, Région parisienne, avril 2024. Je participe à une formation de cinq jours, organisée par un cabinet international d’audit et de certification. Autour de la table, une vingtaine de participants venus de toute la France, cafés en main, slides en français projetées sur grand écran. Au milieu du groupe, Tirth, ingénieur qualité de nationalité indienne, détaché en France depuis six mois. Il ne parle pas français, ce qui ne pose généralement aucun problème : l’anglais domine dans son métier. Mais cette semaine, tout se passe en français – animateurs, participants, supports pédagogiques.

Pourtant, Tirth suit les échanges sans la moindre difficulté apparente. Il pose des questions précises sur des points techniques pointus, intervient dans les discussions en sous-groupes, contribue activement aux études de cas. Intrigué, je l’observe discrètement. Il porte une oreillette discrète, à peine visible sous ses cheveux. Elle traduit en temps réel les explications du formateur, les questions des collègues, les débats animés. Quand il parle, il s’exprime en hindi ou en anglais ; ses interlocuteurs entendent une voix française fluide, avec une latence inférieure à deux secondes.

À la pause café, je lui demande comment il fait pour être aussi à l’aise. Tirth sourit, soulève légèrement l’oreillette et répond simplement : « Intelligence artificielle. Quatre-vingt-neuf euros par mois. »

Cette petite phrase m’a marqué. Parce qu’elle résume une révolution déjà en cours, silencieuse et massive. En accompagnant les entreprises françaises et bretonnes en particulier, je vois cet outil transformer des négociations internationales, des formations internes, des relations clients. Une oreillette à 89 € par mois n’est pas un gadget : elle symbolise une réalité nouvelle. L’IA abolit des barrières que l’on croyait insurmontables – linguistiques, techniques, culturelles – et le fait à la portée de presque tout le monde.

À ce stade, l’IA ressemble à toutes les révolutions technologiques qui l’ont précédée : un outil neutre, extraordinairement puissant, qui élève notre productivité et notre qualité de vie. Comme l’électricité a illuminé l’ère industrielle, comme l’automobile a redessiné nos horizons, ou comme Internet a tissé un monde connecté, l’IA amplifie nos capacités individuelles et collectives.

Mais comme ces innovations avant elle, l'IA n'est jamais qu'un outil. Son impact dépend de l'usage que nous en faisons. Et c'est ici que l'histoire prend un tour plus complexe, voire inquiétant. Car entre les mains de certains acteurs – dirigeants ambitieux, concurrents agressifs ou puissances étrangères – l'IA transcende la simple productivité. Elle devient un levier de pouvoir, capable de redessiner les hiérarchies au sein des organisations... et au-delà.

Le traducteur universel : quand les langues ne sont plus des frontières

L'explosion de la traduction en temps réel entre 2023 et 2025 marque un tournant. Les solutions se multiplient : oreillettes intelligentes, applications mobiles, systèmes intégrés aux plateformes de visioconférence. Les géants technologiques comme Google, Microsoft et des start-ups spécialisées proposent des outils capables de traduire instantanément des dizaines de langues avec une précision qui dépasse désormais 90% pour les langues principales.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Selon le McKinsey Global Survey on AI 2025, 88% des organisations mondiales utilisent désormais l'IA, contre seulement 20% en 2017, générant un potentiel de gains de productivité estimé à 4 400 milliards de dollars. Plus spécifiquement pour la traduction, le Smartling Report 2025 révèle une croissance spectaculaire de 218% des traductions assistées par IA, permettant de tripler la production pour 60% de coûts en moins et une vitesse six fois supérieure.

Les entreprises exportatrices rapportent des gains de productivité spectaculaires : réduction de 40% du temps consacré aux échanges avec les clients internationaux, diminution de 70% des malentendus techniques, accélération des cycles de négociation commerciale. Pour les équipes multilingues, le temps nécessaire à la coordination a chuté de 60%.

L'IA facilite l'export.

En accompagnant les entreprises dans la transformation numérique, j'ai constaté à quel point l'intelligence artificielle est devenue un levier stratégique pour celles qui visent l'international. Selon Bretagne Commerce International, Sylvain Barthélémy, expert en IA et dirigeant de GWENLAKE, explique comment les entreprises bretonnes utilisent désormais l'IA pour transformer chaque étape de leur stratégie d'export : analyse contractuelle ultra-rapide (identifier en quelques secondes les risques juridiques dans des milliers de clauses), préparation optimisée des salons internationaux (cibler les bons interlocuteurs, anticiper les rendez-vous), prospection personnalisée (trouver