



Manifeste.

De l'usage individuel de l'IA à la refonte du modèle opérationnel

Alexandre Brethes

Baptiste Lefort

Co-fondateurs de Solaria Advisory



Introduction.

Le défi des prochaines années n'est pas d'ajouter de l'IA aux outils existants. C'est de transformer des usages individuels dispersés en capacités organisationnelles gouvernées, mesurables et industrialisables.

L'IA est déjà entrée dans l'entreprise. Pas par les feuilles de route, ni par les comités de transformation, mais par les individus.

Dirigeants, équipes métier, fonctions techniques... Tous ont trouvé, à leur poste, un usage qui leur fait gagner du temps. Les gains sont concrets, visibles, réels mais ils s'arrêtent là. L'organisation, elle, n'a pas bougé : ni ses processus, ni ses décisions, ni la manière dont elle apprend.

C'est sur cette bascule, de l'usage individuel à la capacité collective, que Solaria intervient.

I. Le diagnostic

1. La valeur se déplace de la production vers le discernement

La production intellectuelle devient moins rare. Rechercher, rédiger, analyser, coder : des pans entiers du travail d'expert peuvent désormais être délégués à l'IA pour un coût dérisoire. Le livrable statique (rapport, étude, plan, etc.) voit sa valeur marchande s'effondrer avec son coût de production. Dans le même mouvement, les contenus synthétiques plausibles prolifèrent : distinguer le vrai du vraisemblable devient un travail en soi.

Quand produire devient moins rare, discerner devient décisif. Deux ressources prennent alors de la valeur. Le discernement : distinguer le vrai du plausible, le pertinent du simplement bien formulé, l'hypothèse utile de l'illusion statistique. Et la confiance : engager sa signature sur une recommandation qu'aucune machine ne peut endosser à la place d'un humain.

Ce déplacement ne touche pas que les cadres ou les métiers analytiques. Dans l'industrie, la supply chain, le retail, les services, il atteint la décision opérationnelle elle-même : arbitrer un stock, qualifier une anomalie, orienter une demande client. L'IA transforme la manière dont une organisation observe, décide, agit et apprend. L'expertise se déplace de la main vers l'œil.

2. Le coût du « premier jet » s'effondre

Les capacités agentiques changent le rapport à la production logicielle et documentaire. Un outil métier, un prototype ou un workflow semi-automatisé se construisent en ateliers courts, avec les équipes concernées. Ce qui demandait 2-3 mois tient dorénavant dans 2-3 journées.

Le changement ne tient pas qu'à la vitesse. Un livrable intermédiaire qui donnait le cap à un projet demandait des semaines, il se produit maintenant en minutes : testé, modifié, jeté, refait. Là où l'on déplaçait une carte aux grandes étapes, on consulte désormais un GPS à chaque virage. Cette abondance pose néanmoins une nouvelle question : si chacun crée ses « artéfacts »¹ lesquels restent locaux ? Lesquels deviennent des standards internes ? Lesquels doivent être sécurisés, maintenus, intégrés... ou abandonnés ?

Si le coût du premier jet s'effondre, l'effort se déplace vers tout ce qui suit. Pour un logiciel d'entreprise, fabriquer l'objet visible n'est qu'une partie du travail. Le reste tient à l'architecture, à l'intégration au SI, à la cybersécurité, à la qualité des données, à la conformité et à l'adoption terrain. C'est là que se joue la différence entre le prototype qui impressionne en atelier et l'outil qui tient en production.

3. L'IA s'adopte par l'individu, mais transforme par l'organisation

Les individus adoptent l'IA plus vite que les organisations. Des collaborateurs curieux, outillés de ChatGPT, Claude, Copilot, Gemini, ou d'agents qu'ils configurent eux-mêmes, trouvent des gains immédiats à leur poste. L'adoption est réelle, ses bénéfices tangibles, et elle progresse sans que personne ne l'ait décrétée. Mais ces gains restent invisibles pour l'entreprise : ils ne modifient ni les processus, ni les droits de décision, ni les systèmes de référence. Et personne ne sait les mesurer.

L'écart entre adoption individuelle et exploitation organisationnelle n'est pas un problème d'équipement. C'est un problème de modèle opérationnel. Les outils se multiplient sans cohérence, les données restent cloisonnées, les gains de productivité locaux se diluent dans des processus conçus à une époque où l'IA n'existait pas. Une entreprise ne devient pas augmentée parce qu'elle distribue des licences IA. Elle le devient lorsqu'elle transforme des usages locaux éprouvés en capacités collectives : workflows redessinés et données mobilisables, responsabilités clarifiées et règles partagées, contrôles adaptés et indicateurs suivis.

Passer des usages personnels aux capacités d'entreprise : c'est précisément sur cette bascule que Solaria se concentre.

II. Le modèle à construire

4. Le modèle opérationnel repensé à l'ère de l'IA

Multiplier les agents dans les logiciels existants n'est pas une transformation : c'est une greffe posée sur un organisme qui n'a pas été conçu pour l'accueillir. Les gains restent marginaux, les frictions nombreuses, l'ensemble produit moins que la somme de ses promesses.

Une entreprise transformée par l'IA repense la circulation de l'information, ce qui est produit, les responsabilités humaines, et les systèmes qui préparent ou exécutent une partie du travail. Cette transformation repose sur trois dimensions indissociables : la donnée utilisable dans les processus métier, les systèmes autonomes ou agents spécialisés, les rôles humains avec leur supervision et leur gouvernance. Une donnée propre sans transformation des usages reste inerte, un agent puissant sans gouvernance est dangereux, une ambition humaine sans architecture technique reste incantatoire.

Le terrain n'est jamais vierge. Cette architecture doit composer avec l'existant : ERP, CRM, data lakes, dettes techniques et contraintes cyber, souveraineté et conformité. Les arbitrages (make-or-buy, cloud public ou souverain, propriétaire ou open-source) ne se tranchent pas par principe mais au cas par cas, selon la culture et le patrimoine technique et réglementaire de chaque organisation. C'est cette refonte, pas la sophistication de la technologie, qui fait la différence.

5. Le travail doit être redessiné

On promet qu'avec l'IA, l'humain deviendra architecte, stratège et juge. C'est la moitié du tableau. L'autre : certains métiers sont augmentés, d'autres recomposés, certains gestes disparaissent, de nouvelles dépendances émergent. Ce n'est pas une promotion collective vers la « tâche noble », c'est une recomposition.

La question opérationnelle est de redessiner les responsabilités : ce que le système peut produire, ce que l'humain doit interpréter et arbitrer, ce qui doit rester signé et assumé. Trois fonctions montent en puissance : l'architecte, qui conçoit les flux et assemble les briques ; le stratège, qui pose les questions qui comptent ; le juge, qui valide la conformité et tranche les cas limites. À côté, le dernier kilomètre humain reste décisif : lire une situation politique, comprendre un non-dit client, gérer un conflit, engager la responsabilité de l'entreprise.

Cette évolution se construit à toutes les strates : dirigeants, managers, équipes terrain, fonctions support, et représentants du personnel quand le cadre l'exige. L'IA n'est pas un sujet d'outillage : elle touche au travail, à la compétence, à la confiance. C'est vrai partout ; d'autant plus en

France et en Europe, où le travail se discute avec la loi. Une transformation qui évite ce dialogue produit des outils que les équipes contournent, une transformation qui l'organise produit des usages qui tiennent.

6. Une approche systémique, pas seulement projet

Les transformations IA trébuchent rarement sur la technologie. Le vrai obstacle est ailleurs, sur les aspects économiques, humains, organisationnels, réglementaires qui arrivent souvent trop tard dans le raisonnement. Quatre volets, en particulier, pèsent plus lourd que la technique elle-même.

Économique. Le vrai coût apparaît après le POC : intégration, supervision, maintenance, qualité des données, dépendance fournisseur, réversibilité. Bâtir ses workflows critiques sur un seul fournisseur, c'est accepter sur l'IA un niveau de dépendance qu'on refuserait partout ailleurs.

Compétences. Une organisation qui automatise sans apprendre devient dépendante de systèmes qu'elle ne sait plus interroger. La formation et la transmission ne sont pas des options : elles conditionnent la souveraineté interne.

Organisationnel. Un démonstrateur sans sponsor métier, sans gouvernance, sans mesure, sans trajectoire d'industrialisation reste un objet isolé. Le POC permanent n'est pas un premier pas : c'est un plafond.

Légal et gouvernance. EU AI Act, NIS2, DORA, RGPD, souveraineté des données, responsabilité des décisions agentiques : ces contraintes ne s'ajoutent pas en fin de projet, elles le cadrent dès l'origine.

Un principe commun : penser des systèmes, pas des solutions. **L'IA avance plus vite que les architectures qui l'accueillent.** Construire modulaire, c'est se donner la capacité d'intégrer demain des briques qu'on ne connaît pas encore, et de remplacer celles qui le nécessitent. L'agilité, technologique autant qu'organisationnelle, se décide dès la conception, pas après coup.

Si le point d'entrée varie (audit, atelier, POC, outil, formation, etc.), **l'approche, elle, reste systémique** : chaque objet nourrit la transformation du modèle opérationnel, jamais ne s'y substitue.

III. Solaria Advisory

Qui nous sommes, ce que nous croyons, ce que nous offrons.

Solaria est un cabinet de transformation né à l'ère de l'IA. Nous utilisons dans notre fonctionnement les capacités que nous recommandons à nos clients. Cela change ce que nous produisons : des systèmes fonctionnels autant que des recommandations, des missions construites avec les équipes en temps réel, au rythme du praticien qui opère plutôt que celui de l'observateur qui commente.

Notre mission. Aider les entreprises à transformer l'adoption individuelle de l'IA en capacités organisationnelles durables. Pas seulement des outils qui impressionnent en démo, mais des manières de travailler qui durent dans le temps. Quand l'IA devient un avantage compétitif, cet avantage appartient à ceux qui savent l'organiser, pas à ceux qui la consomment.

Notre méthode. Nous construisons avec les équipes, pas à leur place. Chez nous, la même personne comprend le besoin métier, conçoit la solution, la prototypage, forme l'équipe ; l'intégration des compétences se fait sans couture, là où les structures en silos la reconstituent à chaque étape. À plus grande échelle, nous mobilisons un réseau d'experts (techniques, sectoriels, réglementaires, d'intégration) et nous tenons l'architecture d'ensemble : vision dirigeante, réalité métier, contraintes SI, conformité, adoption humaine.

Nos convictions fondatrices.

L'avantage compétitif ne viendra pas seulement des solutions utilisées, mais de la capacité à les intégrer dans le fonctionnement réel de l'entreprise. Les organisations qui articulent IA, architecture opérationnelle, responsabilité humaine et dialogue avec les parties prenantes iront plus loin que celles qui cherchent seulement des gains rapides. L'IA est plus un sujet de modèle opérationnel qu'un sujet technologique.

Nous incarnons ces convictions dans chaque mission : transparence sur ce qui est industrialisable ou non, mesure honnête des gains, intégration systématique des contraintes réelles, mobilisation d'un écosystème d'experts lorsque nécessaire, transmission aux équipes. Quand l'IA permet d'aller toujours plus vite, savoir prendre le recul et ajuster la direction au bon moment devient la force différenciante.

Cette décennie distinguera ceux qui auront fait de l'IA un outil, de ceux qui en auront fait une manière d'opérer.

À PROPOS DE SOLARIA ADVISORY

Solaria est un accélérateur de transformation né à l'ère de l'IA. Notre mission : aider les entreprises à transformer l'adoption individuelle de l'IA en capacités organisationnelles durables. Pas des outils qui impressionnent en démo, mais des manières de travailler que l'organisation maîtrise, fait évoluer et transmet.

CONTACT

Alexandre Brethes

Président & Co-fondateur

Baptiste Lefort

Directeur & Co-fondateur

contact@solaria-advisory.com

WEBSITE

solaria-advisory.com

LINKEDIN

[/solaria-advisory](https://www.linkedin.com/company/solaria-advisory)