

GOUVERNANCE DE L'IA EN SECTEUR RÉGULÉ

Douze décisions à prendre avant d'installer quoi que ce soit.

Tirées d'un entretien de soixante minutes entre un fondateur venu de l'atelier et un responsable conformité. Ils ne sont pas d'accord sur tout. Ce qu'ils partagent, c'est le constat : dans la plupart des entreprises, aucune de ces douze décisions n'a été prise.

MODE D'EMPLOI

CE DOCUMENT N'EST PAS UNE ÉTUDE

C'est une liste de décisions. Chacune se prend une fois, s'écrit, et se range quelque part où on la retrouve. Aucune ne demande de budget.

Les douze questions viennent d'un seul entretien, avec deux praticiens. C'est peu, et c'est volontairement assumé : plutôt qu'un panorama, un relevé de ce qui bloque réellement sur le terrain, cité à la source.

Les chiffres cités sont sourcés. Quand une affirmation ne l'est pas, elle est présentée comme le point de vue d'un intervenant, pas comme un fait.

Deux usages possibles. Seul, pour savoir où vous en êtes : cochez ce qui est déjà tranché. À plusieurs, en réunion, pour trancher — une question par prise de parole, et on écrit la réponse dans la marge.

Si à la fin vous avez moins de quatre réponses écrites, ce n'est pas un échec. C'est la situation de la plupart des entreprises qui ont déjà installé de l'IA.

POURQUOI CES DOUZE-LÀ

Une étude du MIT menée auprès de 150 dirigeants établit que 95 % des pilotes d'IA générative en entreprise ne montrent aucun impact mesurable sur le compte de résultat. Le chiffre circule partout, presque toujours sans cette précision : ce ne sont pas les projets qui échouent techniquement. Ce sont les pilotes qui ne produisent rien de mesurable.

Les deux intervenants donnent la même explication, par deux chemins différents : on installe avant d'avoir décidé. Les douze questions qui suivent sont les décisions qu'ils ont vues manquer.

PREMIÈRE PARTIE · QUI DÉCIDE

LES DÉCISIONS D'AUTORITÉ

01 Quand une anomalie apparaît, qui décide d'arrêter la production ?

C'est la question la plus concrète qui existe dans une usine, et les deux intervenants n'y répondent pas pareil. L'un défend celui qui voit l'anomalie. L'autre défend celui qui en porte la responsabilité écrite.

Ils se rejoignent sur un point : dans la plupart des sites, cette règle n'existe pas, et elle se décide donc dans l'urgence.

À écrire : le nom de la fonction qui décide, le délai maximal avant décision, et ce qui se passe si cette personne est absente.

02 Qui vérifie ce que produit l'IA, et à quel moment ?

Trois positions existent : la vérification avant action, après action, ou en surveillance continue. Les trois sont défendables. Ne pas choisir revient à prendre la troisième sans l'avoir décidé — c'est-à-dire aucune.

À écrire : pour chaque usage, laquelle des trois s'applique, et qui en a la charge.

03 Qui a le droit d'utiliser quoi, et qui le sait ?

58 % des salariés européens utilisent l'IA au travail. 79 % le font sans aucun cadre posé par leur entreprise. Le second chiffre est le sujet : il ne dit pas que les gens trichent, il dit que personne n'a répondu à la question « est-ce que j'ai le droit ».

Source : L'IA au travail en Europe, bilan 2026.

À écrire : la liste des outils autorisés, celle des données qui ne sortent pas, et où un salarié peut lire cette liste.

DEUXIÈME PARTIE · CE QUI SE PASSE DÉJÀ SANS VOUS

LES DÉCISIONS D'USAGE

04 Comment détectez-vous un usage non déclaré ?

Réponse d'Anthony Lubaki, sans détour : une PME industrielle ne le détecte pas. On le découvre un jour en lisant un rapport un peu trop bien écrit. Le téléphone personnel n'est pas sur le réseau de l'usine.

À écrire : si vous renoncez à détecter, dites-le, et reportez l'effort sur l'encadrement. C'est une décision, pas un renoncement.

05 Pourquoi un salarié contourne-t-il l'outil interne ?

« Il ne fraude pas, il compense. » La formule est d'Anthony Lubaki, qui a passé vingt ans en atelier. Si l'outil maison fait perdre du temps, il sera contourné — par nécessité, pas par mauvaise volonté.

Corollaire énoncé par les deux intervenants : interdire ne règle rien, parce que le besoin reste.

À écrire : les trois tâches où vos outils font perdre le plus de temps. Ce sont celles qui sont déjà contournées.

06 Que se passe-t-il si une donnée interne sort ?

En 2023, un mémo interne révélé par Bloomberg montre que Samsung interdit les IA génératives après que du code source a été collé dans un outil public. L'entreprise a depuis levé l'interdiction et déploie des outils encadrés — ce qui valide la thèse des deux intervenants : la sanction n'a pas tenu, le cadre a tenu.

Les mesures d'ampleur varient selon les études. Celle de Cyberhaven a relevé que 11 % des données collées dans ces outils étaient confidentielles.

À écrire : la liste de ce qui ne doit jamais être collé ailleurs, et le réflexe à avoir si c'est arrivé.

TROISIÈME PARTIE · LA RÈGLE ET LE GESTE

LES DÉCISIONS DE TERRAIN

07 Vos procédures ralentissent-elles le travail ?

« Une règle qui gêne le geste n'est jamais appliquée. » Une procédure écrite loin du terrain ne produit pas de l'ordre : elle produit du contournement invisible, donc non mesurable.

À écrire : demandez à trois opérateurs quelle procédure ils trouvent absurde. Notez les réponses sans les commenter.

08 Vos règles descendent-elles jusqu'à l'atelier ?

Constat des deux intervenants : les réglementations s'arrêtent souvent au niveau des directions. Celui qui opère ne les a jamais lues.

Rappel de droit, hors entretien : les articles R4323-55 et R4323-56 du Code du travail imposent que la conduite d'équipements mobiles soit réservée aux travailleurs formés et titulaires d'une autorisation.

À écrire : qui est chargé de traduire chaque nouvelle règle en consigne utilisable au poste.

09 Que fait votre informatique en cas de doute, et votre production ?

Dix minutes de coupure réseau : côté informatique, personne ne s'en aperçoit ; côté production, c'est un redémarrage complet de la ligne. L'un protège la confidentialité, l'autre la disponibilité. Dans le doute, le premier coupe, le second maintient.

À écrire : qui tranche quand ces deux réflexes s'opposent, et sur quel critère.

LES DÉCISIONS D'OUTIL

10 Votre IA peut-elle citer sa source ?

En secteur régulé, une réponse sans source est inutilisable : elle ne peut pas être produite devant un auditeur. Les deux intervenants défendent une IA déterministe et traçable plutôt qu'une IA brillante.

Pour situer l'exigence, en aéronautique, la norme DO-178C encadre le logiciel embarqué selon une logique comparable de traçabilité. La référence est exacte mais n'a pas été citée dans l'entretien.

À écrire : l'exigence minimale que vous imposez à un fournisseur sur la citation des sources.

11 Utiliserez-vous l'IA pour évaluer des personnes ?

La question du scoring des opérateurs et du port des équipements de protection revient dans l'entretien. L'avis des deux intervenants est net : c'est le moyen le plus rapide de tuer l'adoption.

Autre biais relevé, moins discuté : une IA entraînée sur vos données reproduit vos mauvaises pratiques. « Elle ne vous corrige pas, elle vous confirme. »

À écrire : ce que vous excluez explicitement, et dites-le aux équipes avant qu'elles ne le demandent.

12 Quel dossier votre outil déclenche-t-il ?

La bonne question n'est pas ce que coûte l'outil, mais ce qu'il oblige à refaire : une qualification d'équipement, une mise à jour de périmètre validé, une revue de procédure. En pharma, c'est le périmètre validé qui bloque un projet — pas le règlement européen sur l'IA.

À écrire : pour chaque usage envisagé, la liste des dossiers à rouvrir. C'est le vrai coût.

À REMPLIR

OÙ EN ÊTES-VOUS

Cochez uniquement ce qui est **écrit quelque part**. Une décision prise de tête ne compte pas : elle disparaît avec la personne qui l'a prise.

DÉCISION	ÉCRITE ?	QUI EN RÉPOND
01 Qui arrête la production	☐ oui	
02 Qui vérifie, et quand	☐ oui	
03 Qui a le droit d'utiliser quoi	☐ oui	
04 Détection des usages non déclarés	☐ oui	
05 Les trois tâches qui font perdre du temps	☐ oui	
06 Ce qui ne sort jamais	☐ oui	
07 Les procédures jugées absurdes au poste	☐ oui	
08 Qui traduit la règle en consigne	☐ oui	
09 Qui tranche entre informatique et production	☐ oui	
10 Exigence de citation des sources	☐ oui	
11 Ce qui est exclu sur l'évaluation des personnes	☐ oui	
12 Les dossiers que l'outil ouvre	☐ oui	

NOTES

LA SUITE

OÙ EN ÊTES-VOUS PAR RAPPORT AUX AUTRES

Ce cahier vous donne les douze questions. Le questionnaire vous donne les réponses des autres : quatorze questions, trois minutes, anonyme.

À la fin, vous voyez où vous vous situez — et vous pouvez demander la synthèse de votre secteur, question par question, avant toute publication.

[ODE.NXSTEP.FR/QUESTIONNAIRE](https://ode.nxstep.fr/questionnaire)

L'entretien complet, ses trente-sept chapitres et dix articles où chaque citation renvoie à la seconde exacte : ode.nxstep.fr

Odyssée d'Entrepreneur · un podcast de Jean-Luc Le Roux · Cahier 01