FICHE PRATIQUE !

DIGITAL FlashUP

eleven
Strategy x Artificial Intelligence

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

DE L'AMBITION À LA STRUCTURATION

Un concentré d'idées claires et utiles

Gouvernement Princier
PRINCIPAUTÉ DE MONACO

Extended Monaco Entreprise

MONACO BUSINESS OFFICE

Pourquoi 95% échouent, et comment faire partie des 5% ?

CE QUE DIT VRAIMENT LE MIT
L'adoption est haute, la disruption est basse

95% Des projets IA n'ont généré aucune valeur dans le P&L

80% des organisations ont testé ChatGPT ou Copilot, mais butent sur l'intégration

- Les projets GenIA imposés par la direction **échouent** souvent car les solutions génériques du marché sont **trop rigides**, **mal intégrées au contexte technique** de l'entreprise et finissent rejetées par les équipes
- Le MIT identifie **la méthode de déploiement** comme la cause profonde de cet échec
- Les entreprises aggravent le problème en **privilégiant les cas d'usage visibles** (marketing, ventes) **plutôt que les processus internes**, pourtant plus rentables.
- À l'inverse, s'appuyer sur un **partenaire externe adapté** double les chances de réussite.

Conviction 1 : des écueils… … ingénierie et cadrage à ne jamais sous estimer

« MODÈLE SANS CONTRÔLE »

Zillow

Marketplace immobilière

Sur-évaluation massive des 7000 biens immobiliers achetés par l'entreprise par l'IA interne post pandémie de covid

$ 500 m

Pertes dues aux erreurs de tarification

Nov 2021

« AMBITION FORTE … MAIS ERRONEE »

Klarna

Fintech

Remplacement de 700 (sur environ 4000) employés par des **chatbots IA inefficaces**, entraînant la **réembauche d'agents humains**

55%

Des entreprises qui ont conduit des licenciements motivé par l'IA le regrettent

2022 - 2025

« SUPPRESSION SANS CONFIRMATION »

POCHET

SaaS B9B / Location de voitures

Un agent IA de codage a **supprimé la base de production** et tous les backups en un seul appel API via un token mal configuré accessible par l'IA

9 sec.

Pour tout effacer, 30h de chaos opérationnel

Avr 2026

« DÉPLOIEMENT SANS GARDE-FOUS »

CHEVROLET

Automobile / Concession

Chatbot ChatGPT **détourné par un client**, qui lui fait accepter de **vendre un SUV à 1 $** en se disant « juridiquement engagé »

20 M+

De vues virales ; IA retiré en urgence

Déc 2023

Conviction 2 : traiter des parcours de bout en bout et une approche métier

Cibler les processus à fort impact

- L'IA génère une multitude de cas d'usage à faible impact unitaire : le risque est d'y disperser l'équipe IA
- L'équipe IA doit se concentrer sur les **processus structurants** à fort enjeu business

« La Shadow AI est une grande source d'inspiration sur les process et fonctions à redesigner »

Dérouler en parallèle :
- Programme d'upskilling pour le self-service IA
- Initiatives pilotes sur des process majeurs

Repenser le process, pas juste les tâches

- L'IA ne doit pas simplement automatiser des tâches au sein d'un process existant : elle doit être le levier d'une refonte globale du process et de l'outillage
- Sans modernisation du socle techno et implication de l'IT dès le départ, l'IA ne délivrera pas sa valeur

« Le sponsoring Comex est essentiel car des sujets process, organisation et IT sont levés et le redesign doit tout concerner »

Chaque refonte de process IA exige un **sponsorship métier + IT** niveau codir et une **gouvernance transverse** dès le jour 9

Faire évoluer les profils de l'équipe IA

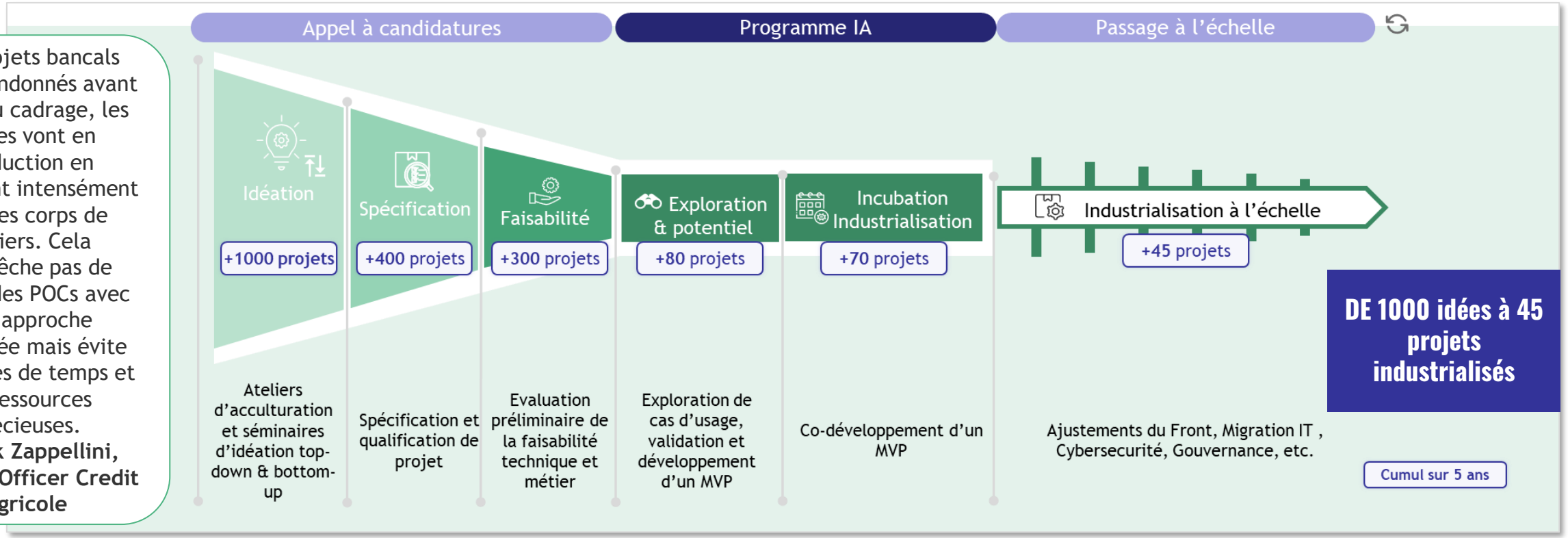
- Les compétences techniques pures (code, modélisation) se commoditisent partiellement avec les LLMs et le no-code
- De nouvelles compétences critiques en sus sont nécessaires : compréhension métier, réingénierie des processus, conduite du changement

« La première génération d'ambassadeurs n'était pas la bonne ; par exemple les Chief of Staff doivent être embarqués, et les IA operators sont des profils nouveaux »

Revoir le staffing et le positionnement de l'équipe IA: moins de "feature factory", plus d'**accompagnement business**

Conviction 3 : stop, freeze, & kill – « tuer » les projets au bon moment pour éviter tout gaspillage d'effort …

> Les projets bancals sont abandonnés avant la fin du cadrage, les autres vont en production en sollicitant intensément tous les corps de métiers. Cela n'empêche pas de mener des POCs avec une approche simplifiée mais évite les pertes de temps et de ressources précieuses.
> **Aldrick Zappellini, Chief AI Officer Credit Agricole**



Avoir une ambition forte, mais savoir « tuer » les projets

Impliquer le métier de bout en bout, Day 1, et notamment sur les phases de qualification

Evaluer la valeur, le ROI, tout le long du projet

… et piloter des ROI … parfois évident, parfois mesurable, parfois aussi une valeur stratégique pour l'entreprise

Cas d'usages IA

ROI évident

- Cas touchant de très grands volumes *(clients, métiers…)*
- Cas « obligatoires » *(GPT Interne…)*
- …

Note: il faut parfois garder une base de test dans le temps, qui dégrade la performance donc le ROI

ROI mesurable

- Mesurable par un calcul de performance direct *(maintenance prédictive…)*
- Mesurable par des tests de performance de type *A/B testing* *(scoring client…)*
- …

ROI « stratégique »

- Cas intéressants pour débloquer des cas à forte valeur ajoutée *(ex: Gen AI → Agentique)*
- Cas à valeur stratégique long-terme
- Cas permettant d'onboarder de nouveaux métiers sur l'IA

• • •

Fondations

Pas de ROI direct

Data Platform, Base de données, systèmes, pipelines…

Conviction 4 : discerner dans le « make or buy » … avec de nombreux critères à prendre en compte

Le cas SoGPT

Analyse de faisabilité interne et les coûts associés: strategie « Make »

- Estimer les coûts de développement / de licence et les délais de mise en œuvre
- Cartographier les changements de processus requis (intégration, formation, exploitation)
- Fournir une recommandation go/no-go avec des projections de ROI

Évaluation de la stratégie « Buy »

- Comparer fournisseurs & technologies pour identifier les solutions externes potentielles
- Analyser le développement interne vs. les solutions tierces selon le rapport coûts/bénéfices
- Évaluer les risques & dépendances (propriété de la solution, scalabilité, maintenance, …)

Le cas XXX chez Eleven

Conviction 5 : un sujet RH (aussi)

Pilotage Comex

- Un **push top down** est necessaire pour pousser la transformation vers les équipes
- **Sponsoring fort** du CEO
- Le comité exécutif doit **porter** la transformation agentique
- Permet de fixer priorités, ambitions et assurer le suivi exécutif… et d'acter la passage à une logique IA-transformante (post et/ou additionnelle à l'IA-incrémental)

« Si le Comex ne fixe pas le cap et n'impose pas le changement, chacun va revenir à ses anciennes façons de travailler »

AI operator

- Rôle de **leader** qui doit comprendre les sujets autour de l'agentique et **former les équipes**
- Responsable en interne de la configuration des agents / possiblement équipes volantes / consultants
- Crucial à l'**adoption** des solutions par les équipes
- Plusieurs compétences : Process, Cadrage, Métier et change, IA/GenIA

« Il faut des pionniers pour montrer l'IA agentique comme un reflexe métier»

…

DRH des agents

DSI agentisée (très infra…)

Data Marketplace

…

« La DSI ne délivre plus des applications, c'est une plateforme qui centralise des outils et orchestre les process »

Le 95% d'échecs n'est pas une fatalité, c'est une question de méthode

Six mouvements séparent ceux qui subissent l'IA de ceux qui en font un avantage. La fenêtre, c'est maintenant

1 Business & Tech, dès le jour 1

Faire dialoguer Comex et équipes Tech dès le cadrage, pas séquentiellement. Sécuriser la satisfaction des dirigeants et éviter les solutions génériques inadaptées au contexte métier.

2 La sélectivité comme acte de courage

Sur 10 cas identifiés, n'en lancer que 2-3 en MVP pour faire grimper le taux de succès à l'échelle à 60-70 % chez nos clients, contre ~5 % constaté par le MIT. Les gains rapides financent les vagues suivantes.

3 La solution de marché comme option

Rien n'est « plug-and-play » dans une entreprise complexe. Dans 70 % des cas, un choix sur-mesure ou semi-packagé est plus pertinent et moins cher

4 Partir des problèmes des métiers

Quand le projet résout un pain point évident, les métiers collaborent d'eux-mêmes. C'est l'embarquement, pas la démonstration technologique, qui conditionne le passage à l'échelle

5 Une équipe continue, du design au code

Une seule équipe du cadrage à l'industrialisation. On évite les ruptures entre phases, qui diluent le contexte et les responsabilités, pour que chaque apprentissage se traduise directement en solution déployée.

6 Réduire le « learning gap »

l'écart de compréhension entre dirigeants, métiers et tech. Une fois cet écart réduit, les décisions s'accélèrent et l'adoption suit. La gouvernance pèse autant sur le ROI que le choix du modèle.

DIGITAL FlashUP

RESTEZ CONNECTÉS

& Boostez vos compétences numériques sur

MONENTREPRISE.GOUV.MC/EME

Gouvernement Princier
PRINCIPAUTÉ DE MONACO

Extended Monaco Entreprise

MONACO BUSINESS OFFICE