

# HIKARI BLUE

## AI DOES NOT REPLACE THINKERS. IT AMPLIFIES BUILDERS.

Intelligence is no longer scarce.  
Intent is.

HIKARI BLUE ATX.0426.EU

### WHITE PAPER

**La gouvernance d'IA n'est pas un problème de conformité.**

**C'est un problème d'architecture.**

*Pourquoi 95 % des projets d'IA générative échouent, et ce que les rares 5 % qui réussissent ont compris.*

<b>Auteur</b>	HIKARI BLUE & Associés
<b>Édition</b>	HIKARI BLUE <b>Research</b>
<b>Référence</b>	WP-HB-2026-00426 EU FR
<b>Lecture</b>	12 minutes
<b>Format</b>	White paper

## É P I G R A P H E

***L'IA ne remplace pas ceux qui pensent.***

***Elle amplifie ceux qui construisent.***

L'intelligence n'est plus rare.

**L'intention l'est.**

HIKARI BLUE — ATX.0426 US

## R É S U M É E X É C U T I F

Une étude du MIT NANDA publiée en 2025 établit que **95 % des pilotes d'IA générative en entreprise n'atteignent jamais leur cible commerciale.**

L'explication communément avancée, qualité des modèles, maturité des données, résistance au changement, est insuffisante.

Les auteurs du rapport l'écrivent eux-mêmes : le problème n'est pas le modèle. Il est dans l'écart entre l'outil et l'organisation, entre le pilote et l'architecture qui devrait l'accueillir.<sup>1</sup>

Ce white paper défend une thèse simple.

Tant que les entreprises traiteront la gouvernance d'IA comme un sujet de conformité, elles continueront d'échouer.

Quand elles la traiteront comme un sujet d'architecture, elles rejoindront les 5 % qui capturent la valeur.

Nous distinguons deux postures, nous démontrons pourquoi la première produit mécaniquement de l'échec, et nous proposons un cadre opérationnel : quatre couches d'architecture, quatre programmes pour les construire.

C'est la matière de **Hikari Blue Ops**, plateforme indépendante de gouvernance d'agents IA en environnement régulé.

La thèse philosophique sous-jacente est plus large.

À l'ère des modèles, l'intelligence cesse d'être une ressource rare.

Elle devient une commodité.

Ce qui devient rare, et précieux, c'est l'intention : la capacité à définir ce que l'on veut faire faire à l'IA, dans quel cadre, sous quelle responsabilité, pour quel résultat. La gouvernance est l'infrastructure de l'intention.

## 01. Le constat empirique

### Une statistique qui devrait être une alerte

Le rapport *The GenAI Divide: State of AI in Business 2025*, publié par l'initiative NANDA du MIT Media Lab, repose sur 150 entretiens avec des dirigeants, 350 réponses d'employés et l'analyse de 300 déploiements publics.

Sa conclusion centrale est sans équivoque : 95 % des projets d'IA générative en entreprise ne génèrent aucun retour mesurable sur le P&L. Seuls 5 % atteignent une accélération de revenu rapide.<sup>1</sup>

L'investissement cumulé concerné est documenté entre 30 et 40 milliards de dollars.<sup>1</sup> Il s'agit, à notre connaissance, de l'un des plus grands écarts entre dépense et valeur jamais observés dans la décennie technologique.

### La lecture commune, et pourquoi elle est insuffisante

Trois explications dominent les conversations de comité exécutif.

La première : « les modèles ne sont pas encore prêts ». La technologie aurait des limites intrinsèques que le temps résoudra.

Cette explication est commode parce qu'elle dispense d'agir.

La deuxième : « nos données sont mauvaises ».

La qualité des données serait l'obstacle.

Les chantiers de data quality s'étirent alors sur deux ou trois ans, sans que personne ne définisse précisément quelle qualité, pour quel cas d'usage, dans quel cadre.

La troisième : « le changement est culturel ».

Les équipes résisteraient.

Cette lecture déplace le problème vers l'humain, ce qui permet de ne pas interroger l'architecture.

Aditya Challapally, l'auteur principal du rapport MIT NANDA, est explicite.

Le problème n'est pas la qualité du modèle.

Le problème est *l'intégration* : la façon dont l'organisation absorbe, encadre et exploite l'outil.<sup>1</sup> Cette distinction est décisive.

---

***Quand un système échoue à 95 %, ce n'est jamais le système qui pose problème. C'est l'architecture qui doit l'accueillir.***

---

## **Le coût visible cache le coût réel**

Une enquête McKinsey publiée en 2024 indique que **44 % des organisations ayant déployé l'IA générative ont déjà subi au moins une conséquence négative**, l'inexactitude étant la première identifiée par 63 % des répondants, suivie par les enjeux de cybersécurité et de propriété intellectuelle.<sup>2</sup>

Plus frappant : seulement 18 % des organisations interrogées disposent d'un conseil ou d'un comité ayant l'autorité formelle de décider en matière de gouvernance IA.<sup>2</sup>

Le ratio est troublant.

4 entreprises sur 5 déploient une technologie qui, selon les données qu'elles produisent elles-mêmes, leur cause des dégâts, sans cadre décisionnel pour arbitrer.

Ce n'est pas un problème de prudence.

C'est un problème d'architecture.

## 02. Le déplacement conceptuel

### De l'intelligence rare à l'intention rare

Pendant un demi-siècle, le récit dominant a été celui d'une intelligence artificielle prochaine, mythique, lointaine.

Aujourd'hui, l'intelligence générative est disponible à la requête, à un coût marginal proche de zéro, dans toutes les langues, sur tous les sujets.

Elle a basculé du côté des commodités.

Ce basculement déplace mécaniquement la rareté ailleurs.

Si l'intelligence est devenue abondante, ce qui devient rare est ce qui la dirige : la définition des objectifs, le cadrage des décisions, l'attribution des responsabilités, la conception du système qui rend l'intelligence utile, gouvernable, défendable.

Cette nouvelle rareté a un nom. C'est l'intention.

---

***L'IA ne remplace pas ceux qui pensent. Elle amplifie ceux qui construisent. L'intelligence n'est plus rare. L'intention l'est.***

Manifeste HIKARI BLUE

---

Cette thèse philosophique a une traduction opérationnelle directe. Une organisation qui déploie l'IA sans intention structurée déploie de la puissance sans direction. Les pilotes qui échouent ne manquent pas d'intelligence. Ils manquent d'intention. Ils ont été lancés sans architecture pour les recevoir, sans cadre pour les juger, sans propriétaire pour en répondre.

**Construire cette architecture, c'est construire l'infrastructure de l'intention. C'est notre métier.**

## Conformité versus architecture

Une organisation peut traiter la gouvernance d'IA de deux manières, qui ne se distinguent pas seulement par leur méthode mais par leur ontologie.

La première posture est la conformité.

Elle voit la gouvernance comme un ensemble d'obligations externes à satisfaire.

Le travail consiste à cartographier les exigences réglementaires, à les traduire en politiques, à former les équipes, à documenter les contrôles.

Le succès se mesure par la capacité à passer un audit.

La gouvernance est traitée comme une couche de papier qui s'ajoute à un système existant.

La seconde posture est l'architecture.

Elle voit la gouvernance comme une propriété structurelle du système lui-même.

Le travail consiste à concevoir, dès l'origine, un système où la traçabilité, l'explicabilité, la responsabilité et le contrôle humain sont des composants natifs, pas des ajouts ultérieurs.

Le succès se mesure par la capacité du système à fonctionner, à évoluer et à rendre des comptes en environnement régulé.

La conformité devient alors une conséquence, pas un objectif.

Dimension	Posture conformité	Posture architecture
Question fondatrice	Que devons-nous documenter ?	Comment le système doit-il être conçu ?
Position dans le projet	Aval, après le déploiement	Amont, dès la conception
Output principal	Politiques, registres, rapports	Composants techniques et organisationnels
Mesure de succès	Réussite d'audit	Robustesse opérationnelle
Coût de modification	Rédaction et formation	Refonte du système
Effet à 24 mois	Dette de conformité croissante	Avantage concurrentiel cumulé

## **Pourquoi la posture conformité produit mécaniquement de l'échec**

Trois raisons techniques expliquent pourquoi traiter la gouvernance comme un sujet de conformité conduit, statistiquement, à rejoindre les 95 % d'échec.

**Première raison : asymétrie temporelle.** La conformité intervient en aval. Elle découvre les angles morts au moment où les corriger coûte le plus cher : agents en production, données déjà entraînées, processus déjà câblés. La modification a posteriori d'un système non gouverné par conception est, dans nos observations terrain, entre 5 et 10 fois plus coûteuse que sa conception initiale gouvernée.

**Deuxième raison : décorrélation entre exigence et architecture.** Les politiques de conformité sont écrites par des équipes juridiques. Les architectures techniques sont conçues par des équipes d'ingénierie. Sans pont conceptuel entre les deux, les politiques restent abstraites et les systèmes restent ingouvernables. Aucun document ne rend un agent traçable s'il n'a pas été conçu pour l'être.

**Troisième raison : illusion de la couverture documentaire.** La présence d'une politique de gouvernance crée chez les dirigeants un sentiment de contrôle qui n'est pas corrélé à la réalité opérationnelle. C'est le phénomène que nous appelons, en référence à la sécurité aérienne, le *biais du tableau de bord* : le voyant est vert parce qu'aucun capteur n'a été installé pour qu'il devienne rouge.

---

***Une politique de gouvernance non instrumentée ne mesure rien. Elle rassure, ce qui est exactement le contraire de ce qu'une politique de gouvernance devrait faire.***

---

## 03. Le cadre conceptuel

### Les 4 couches d'une architecture IA gouvernée

Si la gouvernance d'IA est un problème d'architecture, alors elle obéit à des règles d'ingénierie, pas à des règles juridiques.

Nous proposons un cadre conceptuel à quatre couches, conçu pour s'intégrer aux systèmes d'information existants des organisations en environnement régulé.

Chacune de ces couches est, fondamentalement, un dispositif d'intention : elle inscrit dans le système une réponse explicite à une question que l'organisation ne peut plus laisser sans réponse.

#### Couche 1 Origine

La couche d'origine documente, en temps réel, ce qui entre dans les modèles : données, prompts, instructions, contextes. Elle répond à la question : « D'où vient la décision ? »

Sans cette couche, aucune autre n'a de fondement. C'est l'équivalent, pour l'IA, du registre comptable pour la finance.

#### Couche 2 Alignement

La couche d'alignement contraint les sorties des modèles aux référentiels de l'organisation : voix de marque, politique éditoriale, exigences réglementaires sectorielles, valeurs explicites.

Elle répond à la question : « Cette décision est-elle conforme à ce que nous représentons ? » Cette couche est rarement instrumentée.

C'est pourtant là que se joue la cohérence de marque à grande échelle.

#### Couche 3 Décision

La couche de décision arbitre, à chaque interaction, entre exécution automatique, validation humaine et escalade.

Elle implémente la frontière entre ce qu'un agent peut faire seul et ce qu'il ne peut faire qu'avec une approbation humaine.

Elle répond à la question : « Qui décide ? » Cette frontière, dans la majorité des organisations observées, est implicite. Elle devrait être un composant explicite et auditable.

#### Couche 4 Trace

La couche de trace conserve, sans altération, l'historique complet des interactions, des décisions, des arbitrages et des modifications.

Elle répond à la question : « Que pouvons-nous prouver ? » C'est la couche qui rend l'audit possible, le contentieux gérable, l'apprentissage organisationnel exploitable.

### **Pourquoi 4 couches, et non 3, ni 5.**

3 couches laissent le contrôle humain implicite.

C'est l'erreur des architectures actuelles.

Cinq couches surchargent le système et créent des frontières floues entre alignement et décision.

Quatre couches couvrent les quatre questions fondatrices : d'où vient la décision, est-elle conforme, qui l'a prise, que peut-on en prouver.

Ce cadre est compatible avec les standards émergents, notamment l'ISO/IEC 42001, premier standard mondial de management des systèmes d'IA, et le NIST AI Risk Management Framework.<sup>3</sup> Il les opérationnalise plutôt qu'il ne s'y substitue.

## 04. Pourquoi les approches conventionnelles échouent

### Trois modèles dominants, trois impasses

**Premier modèle : la solution intégrée du fournisseur.** Les hyperscalers proposent des couches de gouvernance natives, intégrées à leur stack.

L'avantage est la rapidité.

Le coût caché est la dépendance : une fois que la gouvernance est outillée par le fournisseur du modèle, l'indépendance devient théorique.

Le client ne peut plus changer de modèle sans démanteler son cadre.

Pour une organisation en environnement régulé, c'est une vulnérabilité stratégique.

**Deuxième modèle : la couche de conformité documentaire.** Les cabinets juridiques et de conseil proposent un travail de cartographie, de politique, de formation.

Le livrable est sérieux.

Il ne change rien à l'architecture technique du système.

Trois mois après la livraison, les agents continuent de fonctionner exactement comme avant, avec un classeur de plus dans une armoire.

**Troisième modèle : le développement maison.** Les organisations les plus matures construisent leur propre infrastructure.

C'est la voie la plus solide en théorie.

En pratique, elle exige des équipes d'ingénierie IA expérimentées, dont le marché manque cruellement.

Le résultat est souvent un projet qui dérive de 9 à 18 mois et finit par produire une couche partielle, fragile, et dépendante de quelques individus clés.

## **Le manque que ces trois modèles laissent ouvert**

Aucun de ces trois modèles ne combine simultanément trois propriétés que les acheteurs en environnement régulé exigent : indépendance vis-à-vis des fournisseurs de modèles, opérationnalité immédiate sans dépendance à un projet de 12 mois, et conformité native aux référentiels sectoriels.

Ce manque définit l'espace de Hikari Blue Ops.

---

***Aucun cabinet généraliste, aucun hyperscaler, aucune équipe interne ne combine indépendance, opérationnalité immédiate et conformité native. C'est l'espace que nous occupons.***

Thèse Hikari Blue Ops

---

## 05. Notre méthode : Hikari Blue Ops

### **Une plateforme conçue comme une architecture, pas comme un produit**

Hikari Blue Ops n'est pas une couche que l'on installe.

C'est une méthode d'architecture qui s'implémente, en quatre programmes, dans les organisations qui déploient des agents IA en environnement régulé.

Chaque programme correspond à un état de maturité de l'organisation, et chacun installe une couche de l'architecture définie en section 3.

La logique d'ensemble est celle d'une montée en intention progressive : on commence par voir ce qui existe, on installe ce qui doit exister, on fortifie ce qui doit être souverain, on entretient ce qui doit durer.

#### **Recon cartographier l'existant**

4 à 6 semaines.

Inventaire complet des cas d'usage IA dans l'organisation, déclarés ou non, ainsi que des données qu'ils consomment et des décisions qu'ils déclenchent.

Le livrable est une carte.

C'est généralement la première fois que l'organisation voit son propre paysage IA dans son intégralité.

#### **Deploy installer l'architecture**

4 à 6 mois. Implémentation des quatre couches sur les cas d'usage prioritaires identifiés en Recon.

C'est le programme qui transforme la posture conformité en posture architecture.

C'est aussi le programme où la valeur commerciale du cabinet se concentre.

#### **Sovereign souveraineté maximale**

6 à 9 mois.

Pour les acteurs qui exigent une indépendance totale vis-à-vis des fournisseurs de modèles, hébergement souverain inclus.

Conçu pour les institutions de Finance, Santé et Défense, ainsi que pour les acteurs européens qui anticipent des arbitrages géopolitiques sur les modèles.

#### **Operate gouvernance continue**

Engagement annuel renouvelable.

Maintien, audit, évolution des quatre couches au rythme des changements de modèle, de réglementation, de stratégie. C'est la couche récurrente, la couche de la longévité.

### **Trois principes opérationnels.**

Indépendance : nous ne revendons aucun modèle.

Le choix appartient au client.

Réversibilité : aucune décision d'architecture ne crée de lock-in irréversible.

Une couche peut être désinstallée si la stratégie change.

Auditabilité : chaque composant que nous installons est conçu pour être inspecté, testé, et au besoin contesté.

## 06. Comment mesurer une architecture, pas une politique

### Les mauvais indicateurs

La plupart des dispositifs de gouvernance IA mesurent ce qui est facile à mesurer : nombre de politiques publiées, taux de complétion des formations, comptes-rendus de comité.

Ces indicateurs sont des indicateurs d'activité, pas de résultat. Ils ne disent rien sur la robustesse de l'architecture.

### Les indicateurs d'architecture

Une architecture IA gouvernée se mesure par sa capacité à répondre, en quelques minutes, à six questions simples sur n'importe quel cas d'usage en production.

Question	Indicateur d'architecture
D'où vient cette décision ?	Délai de reconstitution de l'origine, en minutes
Cette décision est-elle conforme à notre cadre ?	Taux de couverture par règle d'alignement
Qui en répond ?	Présence d'un propriétaire identifié et joignable
Que pouvons-nous prouver ?	Complétude et inviolabilité du registre
Combien coûterait un retour arrière ?	Réversibilité technique et organisationnelle
Cette architecture vieillit-elle bien ?	Compatibilité avec les modèles de la prochaine génération

Une organisation incapable de répondre à au moins quatre de ces six questions, en moins de quinze minutes, sur un cas d'usage IA en production, n'a pas d'architecture de gouvernance. Elle a des politiques.

---

***La différence entre une politique et une architecture, c'est qu'une politique se relit, et qu'une architecture se mesure.***

---

## 07. Ce que cela change pour le dirigeant

### Un déplacement de cadre, avant un déplacement de budget

Le premier acte d'une transition de la posture conformité vers la posture architecture est conceptuel, pas budgétaire.

Il consiste à reconnaître que la gouvernance d'IA est un sujet d'ingénierie organisationnelle, et non un sujet de politique publique appliquée.

Cette reconnaissance ouvre **trois conséquences immédiates**.

**Première conséquence.** Le sujet quitte la direction juridique seule.

Il devient un sujet conjoint de la direction technique, de la direction des risques et de la direction générale.

La conformité reste impliquée, mais elle n'est plus la responsable principale.

**Deuxième conséquence.** Le calendrier change.

Une architecture s'implémente sur des cycles d'ingénierie, pas sur des cycles d'audit.

La feuille de route n'est plus dictée par la prochaine échéance réglementaire mais par la prochaine vague de cas d'usage.

**Troisième conséquence.** La conversation commerciale avec les partenaires technologiques se transforme.

L'organisation cesse d'acheter des promesses et commence à acheter des composants vérifiables, intégrables dans une architecture qu'elle pilote.

L'intelligence devient une ressource. L'intention devient une compétence.

## 4 questions à poser, ce mois-ci

**Si vous êtes dirigeant, voici les quatre questions qui révéleront, en moins d'une heure, l'état réel de votre gouvernance.**

1. Sur les cas d'usage IA en production dans mon organisation, suis-je capable de produire, en moins de quinze minutes, l'origine, le propriétaire, le cadre d'alignement et la trace complète de la dernière interaction ?
2. Si demain, un modèle de fournisseur change ou disparaît, quelle est ma capacité à basculer sans tout reconstruire ?
3. Si un audit demande la liste de toutes les décisions automatisées prises au nom de mon entreprise au cours du dernier mois, combien de temps me faut-il pour la produire ?
4. Si ma marque est interpellée, en ce moment même, par un agent IA externe, suis-je en mesure de savoir ce qu'il dit en mon nom ?

Si une seule de ces questions reste sans réponse claire, l'organisation n'a pas une architecture de gouvernance.

Elle a des intentions de gouvernance.

La distinction n'est pas sémantique, elle est structurelle.

## 08. Conclusion

### Le passage de l'abondance à l'intention

Nous vivons un basculement rare.

Une ressource considérée comme rare pendant des décennies, l'intelligence formelle, est devenue abondante.

Le coût d'une réflexion structurée a chuté. La capacité à produire un raisonnement, une analyse, une synthèse, un texte argumenté, n'est plus le facteur limitant.

Elle est disponible, à la demande, à un prix marginal.

Dans un monde où l'intelligence devient abondante, le facteur de différenciation se déplace ailleurs.

Il se loge dans la capacité à formuler une intention, à la faire tenir dans un système, à la rendre auditable, défendable, durable.

La gouvernance d'IA est l'infrastructure technique de cette intention.

Les entreprises qui réussiront leur transition vers l'IA ne sont pas celles qui auront les meilleurs modèles.

Elles sont celles qui auront construit l'architecture qui rend ces modèles déployables, gouvernables, défendables.

L'IA ne remplace pas ceux qui pensent. Elle amplifie ceux qui construisent.

---

***Le foundation model est la matière. La gouvernance est l'usine. Sans usine, vous n'êtes qu'un consommateur.***

Thèse fondatrice HIKARI BLUE

---

**HIKARI BLUE** existe pour construire cette usine, avec et pour les organisations qui ont compris que l'architecture précède la conformité, que la gouvernance n'est pas un coût mais le seul actif que leurs concurrents auront du mal à copier, et que l'intention est devenue la ressource rare de la décennie.

**Hikari Blue Ops** est notre première manifestation produit de cette thèse.

D'autres suivront, dans la même logique, sur les mêmes principes, pour les mêmes secteurs.

## Pour engager la conversation

Ce document est conçu pour être lu, débattu, contesté.

Si la thèse vous intéresse et que vous souhaitez l'examiner sur votre propre situation, trois portes d'entrée existent.

### Trois façons d'engager.

Diagnostic stratégique. Quarante-cinq minutes, en visioconférence, avec le fondateur ou un associé. Sans engagement.

Atelier dirigeants. Une demi-journée, sur site, avec votre comité exécutif.  
Méthode HIKARI BLUE, livrable structuré.

Démonstration Hikari Blue Ops.  
Une heure, sur vos propres cas d'usage.  
Vous voyez ce que vous ne voyiez pas.

La conversation se fait avec un associé, dès le premier échange.  
Pas de standard, pas de filtre commercial.

## R É F É R E N C E S

1. Challapally, A. et al. (2025). The GenAI Divide: State of AI in Business 2025. MIT Media Lab, Project NANDA. Le rapport documente un taux d'échec de 95 % sur 300 déploiements publics analysés et identifie l'écart entre l'outil et l'organisation comme cause principale.
2. McKinsey & Company (2024). The State of AI in Early 2024: Gen AI Adoption Spikes and Starts to Generate Value. Étude globale sur 1 363 répondants. Données sur la prévalence des conséquences négatives, les structures de gouvernance et la perception des risques.
3. ISO/IEC 42001:2023, Information technology — Artificial intelligence — Management system. Premier standard international pour les systèmes de management de l'IA. Complémentaire du NIST AI Risk Management Framework, publié par le National Institute of Standards and Technology.
4. McKinsey & Company (2025). The State of AI in 2025: Agents, Innovation, and Transformation. 88 % des organisations utilisent l'IA, mais 39 % seulement constatent un impact EBIT au niveau de l'entreprise.
5. Harvard Business Review (août 2025). Beware the AI Experimentation Trap. Analyse complémentaire du rapport MIT NANDA mettant en perspective le phénomène de pilotes dispersés sans architecture intégrée.

**HIKARI BLUE™**

*Intelligence, engineered forward.*

Trademark of UNITED4 LLC  
14205 N Mopac Expy, Suite 570, Austin, TX 78728, USA  
[hikariblue.com](https://hikariblue.com)