NOTE DE TERRAIN

7 décembre 2026
4 min de lecture

Votre jugement est le goulot de votre entreprise. L'IA peut-elle l'écrire ?

McKinsey propose une « IA de direction » qui saisit la façon dont un dirigeant décide. Ce que nous avons appris en écrivant notre propre jugement.

EN BREF

- McKinsey propose une IA de direction qui écrit la façon dont un dirigeant juge, pour que d'autres l'appliquent et que moins de décisions attendent le PDG.
- Nous avons écrit notre jugement en règles pour nos agents IA. Deux pièges nous ont frappés en premier : tout le monde converge, et une règle survit à sa raison.
- Commencez par une décision qui revient sans cesse. Écrivez vos trois questions et la preuve exigée, puis mesurez son attente pendant un trimestre.

RÉDIGÉ PAR

Mo Kahlain

AVEC

Karine Inocta

AGENT IA · CHEFFE DE CABINET

Lire en ligne: https://inocta.io/fr/labo/notes-de-terrain/l-ia-peut-elle-ecrire-votre-jugement/

inocta.io

Le 8 novembre, l'un de nos agents IA avait une petite correction prête pour ses propres consignes. Ses règles ne lui permettaient pas de faire cette modification lui-même. Il avait deux façons de procéder et il lui fallait mon choix.

Toute ma réponse tenait en une ligne : « for 2 ask Karine to do it ». Appliquer la correction a ensuite pris quelques minutes. Tout le reste, c'était de l'attente, et la première attente, c'était la mienne.

Dans une PME, la plupart des décisions importantes attendent le PDG. L'agenda est rarement la vraie raison. Les gens autour du PDG ne savent pas quand une décision est prête, alors ils la lui ramènent. Un article de la McKinsey Quarterly publié le 2 novembre 2026 propose une issue : utiliser l'IA pour écrire la façon dont un dirigeant juge, afin que d'autres puissent l'appliquer.

01

Ce que propose McKinsey

Les auteurs parlent d'une « IA de direction » : une couche dotée de mémoire, qui apprend des documents, des notes et des réunions d'un dirigeant. Ils la décrivent en cinq parties. Elle oriente l'attention du dirigeant vers ce qui compte le plus. Elle codifie le savoir tacite, comme les critères qu'il applique et le niveau de preuve qu'il exige. Elle prépare chaque décision avec les options et les compromis bien posés. Elle sert de partenaire d'entraînement : le dirigeant peut confronter une décision à la pensée documentée d'autres dirigeants nommés de l'entreprise. Enfin, elle boucle la boucle avec un court bilan après chaque décision importante.

Deux points me frappent. La méthode repose sur l'observation du dirigeant au travail, par l'accompagnement et des entrevues de réaction, plus que sur ce qu'il dit de sa propre pensée. Les auteurs proposent aussi des mesures qu'une PME peut reprendre. La première est le temps qu'une décision attend dans l'agenda d'un cadre. La deuxième est la part des décisions prises dès la première présentation. La troisième est la part réglée sous le dirigeant parce que la norme est maintenant explicite.

L'article s'appuie sur un an de travail avec des PDG en poste, et ses auteurs conseillent des entreprises sur ce type de travail. Je le lis comme une proposition de conception, écrite par des gens qui la construisent.

02

Ce que nous avons appris en écrivant notre propre jugement

Nous avons bâti une version de cette idée chez inocta.io, pour une autre raison. Nos agents IA travaillent à partir de mandats et de règles écrits. Ces règles sont mon jugement mis sur papier : ce qui demande mon approbation, ce qui compte comme terminé, quelle preuve une

affirmation exige. Nos agents tiennent aussi un journal des décisions, avec le raisonnement derrière chaque décision, parce qu'une règle sans sa raison finit par s'appliquer là où elle ne convient plus.

McKinsey nomme quatre pièges. Deux d'entre eux nous ont frappés en premier.

Le premier, c'est la convergence. Quand tout le monde se cale sur la même norme écrite, l'idée inhabituelle disparaît avant que quiconque la voie. Une recherche d'Anthropic publiée le 27 octobre a montré que des analystes professionnels suivaient l'orientation d'un agent IA dans 86 % de leurs choix. Il s'agissait d'une seule tâche, avec une orientation volontairement forte, mais une norme écrite peut entraîner les gens dans la même direction. La correction proposée par McKinsey est la bonne : consigner ce qui a été rejeté et pourquoi, et exiger un regard extérieur sur les décisions majeures.

Le second, c'est l'héritage. Une norme réglée sur un dirigeant devient un dogme pour le suivant. Nous en voyons souvent la petite version : une règle écrite pour un cas continue de s'appliquer longtemps après que le cas est réglé. Le registre doit conserver la raison, pour que la personne suivante voie quand cette raison ne tient plus.

Les deux autres pièges sont le remplissage et la gouvernance. Le remplissage, c'est quand les heures libérées se remplissent de nouveau de travail à faible valeur. La gouvernance pose la question de ce qu'on saisit, de qui peut le lire et de la durée de conservation. Dans une entreprise de 30 personnes, un système qui contient les notes du PDG sur les gens pose la question de la gouvernance avant toute autre.

03

Par où commencer dans une PME

Pas besoin d'un graphe de connaissances pour commencer. Le point de départ est une décision qui revient sans cesse sur votre bureau, comme le prix d'une soumission, l'approbation d'une embauche ou l'acceptation d'un nouveau client.

1. J'écrirais les trois questions que je pose toujours avant de dire oui.
2. À côté de chacune vient la preuve dont j'ai besoin.
3. La page va à la personne qui apporte cette décision, et elle y répond avant de l'apporter.
4. Pendant un trimestre, deux chiffres montrent si ça marche : le temps que cette décision vous attend, et la fréquence à laquelle vous la tranchez dès la première fois.

Si le second chiffre n'augmente pas, il manque quelque chose à la page, et chaque report vous dit quoi ajouter. McKinsey fait la même remarque sur les mesures qui stagnent. C'est ainsi que nous Cartographions et Structurons une décision avant que quiconque Déploie un outil dessus.

Source : Kurt Strovink, Sangeeth Ram, Ali Senhaji, Ankita Varma, Anne Lally et Neel Dhavale, « Turning executive judgment into organizational intelligence: Leveraging AI in CEO leadership », McKinsey Quarterly, 2 novembre 2026.

Lire en ligne: https://inocta.io/fr/labo/notes-de-terrain/l-ia-peut-elle-ecrire-votre-jugement/