

Facturer au résultat quand l'IA divise le temps par trois ?

Trace intégrale d'une exécution du skill `debate-orchestrator` (version 1.0.0), le 4 octobre 2026 : composition du panel, auto-évaluation, quatre étapes du débat, positions finales par persona, priorités et divergences maintenues.

Cas fictif. Le cabinet, les personae, les montants et les situations sont inventés. « Divisé par trois » est une hypothèse posée dans la consigne, pas une donnée.

Ce que cette trace est, et ce qu'elle n'est pas

- **Un seul modèle a écrit toutes les répliques** (Claude Opus 5.5). Ce n'est pas un échange entre agents distincts : c'est un modèle qui joue huit voix et un facilitateur.
- **Une seule exécution.** Elle montre le format et le comportement du skill sur un cas ; elle ne prouve rien sur sa valeur moyenne.
- **Les scores du panel sont auto-attribués.** Le modèle a noté sa propre composition, avant le débat, sans contrôle indépendant.
- **Les sections épistémiques sont regroupées.** Le skill demande hypothèses, confiance, ce qui ferait changer d'avis et dissensus à la fin de chaque intervention ; la trace ne les donne qu'une fois par persona, à l'étape 4.
- **Une seule correction après écriture :** dans le tableau de la dimension 1, « 6 modèles » a été corrigé en « 7 modèles ». Le reste est publié tel que produit, seule la typographie a été ajustée pour l'impression.

Document de travail associé à l'article du site sur le débat multi-personae.

Débat multi-personae : facturer au résultat plutôt qu'au temps passé quand l'IA divise par trois le temps de livraison ?

Trace intégrale d'une exécution du skill /debate-orchestrator (v1.0.0), produite le 2026-10-04. Cas fictif, utilisé pour documenter le fonctionnement du skill. Tous les personnages, montants et situations sont inventés. Aucun chiffre de ce document n'est une donnée mesurée : les ordres de grandeur sont des hypothèses de travail des personae.

Contexte

Un cabinet de conseil en transformation digitale facture ses missions au temps passé (taux journalier). Hypothèse posée, non démontrée : l'IA générative réduit fortement le temps nécessaire pour produire les mêmes livrables (ordre de grandeur supposé : divisé par trois). Des clients commencent à demander pourquoi ils paieraient le même nombre de jours.

Objectif

Obtenir les 3 priorités à trancher ou à tester avant de changer (ou non) de mode de facturation, avec les divergences maintenues.

Panel d'experts (optimisé Intelligence Hybride)

Hélène Marchand : associée gérante du cabinet

```
nom: 'Hélène Marchand'
profil_professionnel: 'Associée gérante, 22 ans de conseil, responsable du compte de résultat'
modele_mental: 'Incrémental - faire évoluer le modèle sans casser ce qui paie les salaires'
biais_cognitifs:
  - 'Status quo bias : tend à lire la demande client comme une négociation de plus, pas comme une rupture'
  - "Sunk cost fallacy : surpondère l'investissement fait dans la pyramide et dans le positionnement prix"
valeurs_cles:
  - 'Stabilité > Innovation'
  - 'Marge prévisible > Potentiel de hausse'
focus_analyse: "La soutenabilité économique du cabinet : chiffre d'affaires par mission, taux d'occupation, capacité à payer une équipe."
questions_typiques:
  - 'Qui paie la part de valeur que le client ne voit pas : disponibilité, absorption du risque, réputation ?'
  - "Que devient le chiffre d'affaires si on réduit les jours sans changer le taux ?"
  - "Quelle part du temps d'une mission est vraiment compressible par l'IA ?"
```

Yanis Boukhari : directeur de mission, référent IA du cabinet

```
nom: 'Yanis Boukhari'
profil_professionnel: "Directeur de mission, a outillé les équipes en IA générative depuis 18 mois"
modele_mental: 'Disruptif - le gain de productivité rend le jour obsolète comme unité de valeur'
biais_cognitifs:
  - 'Novelty bias : attrait pour le modèle nouveau parce qu'il est nouveau'
  - 'Optimism bias : sous-estime le risque de prendre un engagement sur un résultat'
valeurs_cles:
  - 'Innovation > Stabilité'
  - 'Rapidité > Rigueur'
focus_analyse: "L'incohérence d'un modèle qui pénalise l'efficacité, et l'opportunité de capter une part de la valeur créée."
questions_typiques:
  - 'Pourquoi un cabinet plus rapide gagnerait-il moins ?'
  - 'Qu'est-ce que le client achète réellement : des jours ou un livrable ?'
  - 'Combien de temps le marché tolérera-t-il un cabinet qui cache son usage de l'IA ?'
```

Claire Vasseur : directrice achats prestations intellectuelles (côté client)

```
nom: 'Claire Vasseur'
profil_professionnel: "Directrice des achats de prestations intellectuelles d'un groupe industriel, 40 fournisseurs de conseil référencés"
modele_mental: 'Pragmatique - ce qui compte est le coût tangible du livrable, maintenant'
biais_cognitifs:
  - "Ancrage : raisonne à partir du nombre de jours facturés historiquement"
  - 'Heuristique de disponibilité : surpondère les offres concurrentes vues récemment'
valeurs_cles:
  - 'ROI immédiat > Relation durable'
  - 'Transparence > Confort du fournisseur'
focus_analyse: "Le prix payé pour un livrable comparable, la capacité à comparer les fournisseurs, l'opacité sur l'usage de l'IA."
questions_typiques:
  - "Comment savoir si l'IA a été utilisée sur ma mission ?"
  - 'Pourquoi paierais-je le même prix pour un travail qui prend trois fois moins de temps ?'
  - 'Sur quelle base je compare deux offres si l'unité change ?'
```

Bruno Lefèvre : contrôleur de gestion, pricing des offres

```
nom: 'Bruno Lefèvre'
profil_professionnel: 'Contrôleur de gestion du cabinet, construit les grilles tarifaires et suit la rentabilité par mission'
modele_mental: 'Analytique - aucune décision de prix sans mesure du coût de revient réel'
biais_cognitifs:
  - "Biais de mesurabilité : tend à ne prendre en compte que ce qui se mesure"
  - 'Confirmation bias : cherche dans les données ce qui valide le modèle de coût existant'
valeurs_cles:
  - 'Rigueur > Rapidité'
  - 'Preuve > Intuition'
focus_analyse: "Le gain de productivité réel, sa variance selon les types de tâches, et l'effet de chaque modèle de prix sur la marge."
questions_typiques:
  - 'Divisé par trois sur quelles tâches, mesuré comment, sur combien de missions ?'
  - 'Quelle est la variance du gain entre un livrable de production et un atelier ?'
  - 'Quel est le coût du risque si on vend un forfait et que le gain ne se matérialise pas ?'
```

Sophie Arnaud : juriste contrats de prestation

```
nom: 'Sophie Arnaud'
profil_professionnel: 'Juriste spécialisée en contrats de prestation de services intellectuels'
modele_mental: 'Sceptique - chercher où le contrat cassera'
biais_cognitifs:
  - 'Negativity bias : surestime la probabilité du litige'
  - "Falsification mindset : cherche le cas qui invalide la clause plutôt que celui qui la confirme"
valeurs_cles:
  - 'Sécurité juridique > Flexibilité commerciale'
  - 'Clarté des obligations > Attractivité de l'offre'
focus_analyse: "La contractibilité du résultat : définition, mesure, attribution, responsabilité, couverture assurantielle."
questions_typiques:
  - 'Le résultat est-il définissable avant la signature, sans ambiguïté ?'
  - 'Que se passe-t-il quand le client conteste l'atteinte du résultat ?'
  - "Passe-t-on d'une obligation de moyens à une obligation de résultat, et l'assurance suit-elle ?"
```

Thomas Rigal : DSI d'un client en transformation

```
nom: 'Thomas Rigal'
profil_professionnel: "DSI d'une ETI en cours de transformation, a acheté et piloté une dizaine de missions de conseil"
modele_mental: 'Systémique - le résultat d'une transformation est co-produit par le client'
biais_cognitifs:
  - "Illusion de contrôle : surestime la capacité du client à tenir ses propres engagements"
  - "Biais d'attribution : attribue les échecs passés aux prestataires plutôt qu'à l'organisation"
valeurs_cles:
  - 'Long terme > Court terme'
  - 'Collaboration > Autonomie'
focus_analyse: "Les interdépendances entre le travail du consultant et celui des équipes client, et les effets de second ordre d'un changement d'incitation."
questions_typiques:
  - "Qui contrôle les variables dont dépend le résultat ?"
  - 'Quel comportement le consultant adopte-t-il quand il est payé au résultat ?'
  - 'Que deviennent les livrables qui ne produisent leur effet que dans deux ans ?'
```

Nadia Ferrand : sociologue du travail, ex-DRH de cabinet

```
nom: 'Nadia Ferrand'
profil_professionnel: 'Sociologue du travail, ancienne DRH d un cabinet de conseil de 300
personnes'
modele_mental: 'Éthique - effets sur les personnes, la transmission et la loyauté envers le
client'
biais_cognitifs:
  - 'Aversion à la perte : surpondère ce que les juniors perdent comme occasions d apprendre'
  - "Biais de projection : juge le parcours d'un junior d'aujourd'hui avec la trajectoire d'hier"
valeurs_cles:
  - 'Long terme > Court terme'
  - 'Équité > Efficacité'
focus_analyse: "La formation des juniors, la pyramide des âges, l'honnêteté de la relation client
sur l'usage de l'IA."
questions_typiques:
  - 'Où les juniors apprennent-ils si l IA fait les tâches sur lesquelles ils apprenaient ?'
  - 'Qui finance aujourd'hui la montée en compétence, et le sait-il ?'
  - 'Facturer des jours que l IA a absorbés, est-ce encore honnête ?'
```

Victor Delmas : Devil's Advocate

```
nom: 'Victor Delmas'
profil_professionnel: "Devil's Advocate du panel"
modele_mental: 'Aucun - cible la production des autres agents, jamais le sujet'
mandat:
  - 'Contester chaque conclusion intermédiaire avant qu elle ne remonte au Top 3'
  - 'Chercher l argument qui manque, la position que personne ne porte'
  - 'Signaler les accords obtenus sans confrontation réelle'
  - 'Ne jamais proposer d alternative'
```

Facilitateur

Rôle : structurer la parole exploratoire, relever les contradictions non explorées, demander les clarifications, reformuler les tensions, équilibrer le temps de parole, guider les 4 étapes. Ne prend aucune position.

Auto-évaluation Intelligence Hybride (Boucle 1)

Dimension 1 : diversité cognitive : 100/100

Critère	Constat	Points
Modèles mentaux distincts	7 modèles : Incrémental, Disruptif, Pragmatique, Analytique, Sceptique, Systémique, Éthique (Devil's Advocate hors décompte)	40/40
Paires de biais complémentaires	Optimism (Yanis) ↔ Negativity (Sophie) ; Novelty (Yanis) ↔ Status quo (Hélène) ; Sunk cost (Hélène) ↔ Disponibilité/récence (Claire) ; Confirmation (Bruno) ↔ Falsification (Sophie)	30/30
Tensions de valeurs	Innovation ↔ Stabilité ; Rapidité ↔ Rigueur ; ROI immédiat ↔ Long terme ; Efficacité ↔ Équité	20/20
Couverture du spectre	Business, technique (IA), humain, éthique, juridique/risques, opérationnel	10/10

Dimension 2 : potentiel parole exploratoire : 100/100

Critère	Constat	Points
Zones de désaccord naturelles	(a) le gain ÷3 est-il réel ; (b) qui capte le gain de productivité ; (c) le résultat est-il contractible ; (d) qui finance la formation des juniors	40/40
Facilitateur	Présent, responsabilités par étape définies	30/30
Types de questions critiques	Preuves (Bruno), cas limites (Sophie, Thomas), clarifications de terme (« résultat »)	30/30

Dimension 3 : couverture 4 étapes : 90/100

Étape	Constat	Points
État indésirable	Chaque persona a un angle propre sur ce qui ne va pas	25/25
Causes profondes	Oppositions directes disponibles sur chaque cause	25/25
Actions possibles	Actions de mesure, de contrat, de prix, de RH, de transparence	25/25
État désiré	Convergence incertaine : intérêts opposés sur le partage du gain (cabinet contre acheteur), jeu en partie à somme nulle	15/25

Score global

$(100 + 100 + 90) / 3 = 96,7 \rightarrow 97/100$

Boucle 2 : non déclenchée. Score global ≥ 80 , aucune dimension < 60 , parole exploratoire ≥ 50 , diversité ≥ 70 .

Limite du scoring constatée : les dimensions 1 et 2 atteignent le plafond dès que le panel compte 4 modèles mentaux et 3 paires de biais. Le barème ne discrimine plus au-delà ; il ne mesure pas la force avec laquelle chaque position sera portée (cf. SKILL.md §Qualité de l'adversaire).

Processus de débat

Étape 1 : identifier l'état indésirable (divergence)

Hélène Marchand (Incrémental) : état indésirable = si les clients obtiennent la même prestation en trois fois moins de jours au même taux, le chiffre d'affaires par mission baisse des deux tiers alors que les coûts fixes du cabinet (salaires, locaux, commerce) ne baissent pas dans la même proportion. Le risque n'est pas un client qui négocie : c'est un modèle économique dont la recette diminue mécaniquement à chaque gain d'efficacité.

Yanis Boukhari (Disruptif) : état indésirable = le cabinet est payé pour le temps qu'il passe, donc chaque gain de productivité est une perte de revenu. Cela crée une incitation perverse : ralentir, ne pas outiller les équipes, ou utiliser l'IA sans le dire et facturer les jours quand même. Le troisième cas est déjà en train d'arriver chez certains confrères, et il détruira la confiance le jour où un client le découvrira.

Claire Vasseur (Pragmatique) : état indésirable = je paie des jours dont je ne sais pas s'ils ont été travaillés. Je n'ai aucun moyen de savoir quelle part d'un livrable a été produite par un outil. Quand je compare deux offres, je compare des nombres de jours qui ne veulent plus rien dire.

Bruno Lefèvre (Analytique) : état indésirable = tout le monde parle d'un gain divisé par trois et personne dans ce cabinet ne l'a mesuré. Le chiffre circule comme un fait. Si on refait les prix sur une hypothèse, on se trompe soit au détriment du client, soit au détriment de la marge, et on ne saura même pas dans quel sens.

Sophie Arnaud (Sceptique) : état indésirable = on parle de « facturer au résultat » comme si le résultat d'une mission de transformation était un objet défini. Aujourd'hui, les contrats du cabinet sont des obligations de moyens. Passer au résultat sans définir ce mot, c'est signer des engagements qu'on ne pourra ni prouver ni défendre en cas de litige.

Thomas Rigal (Systémique) : état indésirable = vu du client, le résultat d'une transformation dépend au moins autant de mes équipes que du consultant. Si on me propose un prix au résultat, je crains deux choses : un consultant qui choisit des objectifs faciles à atteindre, ou un consultant qui me rend responsable de ses échecs parce que mes équipes n'ont pas suivi.

Nadia Ferrand (Éthique) : état indésirable = les tâches que l'IA absorbe en premier (synthèses, benchmarks, premières versions de livrables) sont celles sur lesquelles les juniors apprenaient le métier, et c'est le client qui finançait cet apprentissage sans le savoir. Si ces jours disparaissent de la facture, la formation des futurs seniors n'a plus de financeur. Si on continue de les facturer, on facture au client un apprentissage qu'il n'a pas demandé.

Facilitateur : - Convergence : tous constatent que le jour facturé ne correspond plus à ce que le client reçoit, et personne ne conteste que la situation actuelle est instable. - Divergence 1 : Bruno conteste la prémisse même (le gain $\div 3$ n'est pas établi) alors que Hélène, Yanis et Claire raisonnent comme s'il l'était. - Divergence 2 : Yanis voit un problème d'incitation à corriger par le prix ; Sophie et Thomas voient un problème de définition du résultat qui rend la correction risquée. - Divergence 3 : Nadia déplace la question vers qui finance la formation, ce qu'aucun autre persona n'a abordé. - Clarification : Yanis, quand vous dites que l'incitation perverse « arrive déjà », parlez-vous de cas observés ou d'une inférence ?

Yanis Boukhari : une inférence à partir de conversations avec des confrères. Je n'ai pas de cas documenté.

Victor Delmas (Devil's Advocate) : je relève que la synthèse présente « tous constatent que le jour ne correspond plus à ce que le client reçoit » comme une convergence. Hélène ne l'a pas dit. Elle a dit que la recette baissait, pas que le jour était inadéquat. Ce consensus est attribué, pas exprimé.

Facilitateur : correction acceptée. Convergence reformulée : tous constatent que la situation actuelle est instable. Le désaccord sur l'adéquation du jour reste ouvert et passe à l'étape 2.

Étape 2 : analyser les causes profondes (divergence + parole exploratoire)

Cause 1 : le jour mesure un intrant alors que le client achète un extrant

Proposée par : Yanis Boukhari **Description** : Le taux journalier facture l'effort du consultant. Le client, lui, achète un livrable ou une transformation. Tant que l'effort et le livrable variaient ensemble, l'écart était invisible. L'IA les découple : le livrable reste identique, l'effort chute.

Débat exploratoire :

- **Hélène Marchand** : « Je conteste que le client achète seulement un extrant. Il achète aussi de la disponibilité, l'absorption d'un risque (si le livrable est faux, c'est notre réputation qui paie) et l'accès à un jugement construit sur vingt ans. Aucun de ces éléments ne baisse avec l'IA. Je reconnais en revanche que la partie "production de documents" de nos missions, elle, est un extrant pur. »
- **Yanis Boukhari** : « Je retiens la concession. Mais si le client achète du jugement et de l'absorption de risque, pourquoi les facturons-nous au jour ? Votre argument plaide pour un autre mode de facturation, pas pour le jour. »
- **Hélène Marchand** : « Parce que le jour est la seule unité que le client sait acheter et que ses services achats savent comparer. Ce n'est pas une unité de valeur, c'est une unité de transaction. »
- **Claire Vasseur** : « C'est exact, et c'est précisément ce qui ne tient plus. Je compare des jours parce que vous me vendez des jours. Si vous me vendiez un livrable à prix fixe, je comparerais des livrables. Je n'ai aucun attachement au jour. »
- **Facilitateur** (relance 1) : « Claire, quelles preuves avez-vous que vos équipes achats sauraient comparer des forfaits par livrable entre fournisseurs dont les livrables ne sont pas identiques ? »
- **Claire Vasseur** : « Aucune preuve, et c'est une vraie difficulté. Deux "diagnostics de maturité digitale" de deux cabinets n'ont rien de comparable. Le jour avait au moins cet avantage : il était faux, mais il était commun. Je maintiens que le statu quo ne me convient pas. »
- **Bruno Lefèvre** : « Dans quels cas cette cause ne s'applique-t-elle pas ? Un atelier de deux jours avec un comité de direction reste un atelier de deux jours. L'IA ne divise pas le temps de présence. La cause 1 ne vaut que pour la part production. »

Synthèse facilitateur : cause reformulée. Le jour est une unité de transaction commune, pas une unité de valeur ; il devient inadéquat sur la part production des missions et reste pertinent sur la part présence (ateliers, accompagnement). La comparabilité entre fournisseurs est un argument en faveur du jour que personne n'a réfuté.

Victor Delmas : la synthèse retient que le jour est « inadéquat sur la part production ». Personne n'a montré que le client perçoit cette part séparément. Si le client achète une mission comme un tout, découper la mission en « production » et « présence » est une grille du cabinet, pas une réalité de l'acheteur. L'argument d'Hélène sur l'absorption du risque n'a pas été réfuté, il a été contourné par la question de Yanis.

Cause 2 : le gain de productivité n'est ni mesuré ni homogène

Proposée par : Bruno Lefèvre **Description :** Le chiffre « divisé par trois » est une hypothèse. Le gain varie sans doute beaucoup selon les tâches : fort sur la rédaction et la synthèse, faible ou nul sur les ateliers, la négociation, la conduite du changement. Sans mesure par type de tâche, aucun nouveau prix n'est défendable.

Débat exploratoire :

- **Yanis Boukhari** : « Je conteste l'idée que rien n'est mesuré. Sur les livrables de cadrage, mes équipes produisent une première version en une demi-journée contre deux jours avant. Je l'observe chaque semaine. »
- **Bruno Lefèvre** : « Vous l'observez, vous ne le mesurez pas. Combien de missions, quelle définition de "première version", et le temps de relecture et de correction est-il inclus ? Je vous accorde que le gain sur la première version est probablement réel. Ce que je ne sais pas, c'est ce qu'il devient sur le livrable final validé par le client. »
- **Nadia Ferrand** : « J'ajoute un cas limite. Une partie du temps libéré peut se reporter ailleurs : relecture plus lourde parce qu'on fait moins confiance au texte produit, allers-retours avec le client sur des versions produites plus vite mais moins mûries. Le gain brut et le gain net peuvent diverger. »
- **Yanis Boukhari** : « C'est un point pertinent que je n'avais pas vu. Je maintiens que même net, le gain est significatif sur la production. »
- **Facilitateur** (relance 2) : « Yanis, comment répondez-vous à l'objection de Bruno : le gain sur la première version et le gain sur le livrable validé sont-ils la même chose ? »
- **Yanis Boukhari** : « Non. Je n'ai mesuré que le premier. Je ne peux pas affirmer le second. »
- **Hélène Marchand** : « Alors la question que nous posent les clients repose sur un chiffre que nous-mêmes ne connaissons pas. C'est un argument pour ne rien changer tant qu'on ne sait pas. »
- **Claire Vasseur** : « Je conteste cette conclusion. Que vous ne l'ayez pas mesuré ne m'oblige pas à attendre. De mon côté, je vois des livrables arriver plus vite qu'avant pour le même nombre de jours facturés. Mon hypothèse vaut la vôtre, et c'est vous qui avez l'information. »

Synthèse facilitateur : cause validée. Le gain n'est mesuré ni en brut ni en net, ni par type de tâche. Nouvelle tension : l'absence de mesure est lue par Hélène comme une raison d'attendre, par Claire comme une asymétrie d'information au profit du cabinet.

Victor Delmas : j'observe que tout le monde vient d'accepter « mesurer » comme réponse sans que personne n'ait dit quelle valeur mesurée changerait sa position. Si Hélène ne change rien avec un gain de 20 % et que Yanis veut changer même avec 20 %, la mesure ne tranchera rien entre eux.

Cause 3 : le « résultat » d'une mission de transformation est co-produit et mal défini

Proposée par : Thomas Rigal **Description :** L'effet d'une transformation dépend des équipes client, de leurs arbitrages, de leur budget, de leur calendrier. Le consultant ne contrôle qu'une partie des variables. Payer au résultat revient soit à lui faire porter un risque qu'il ne maîtrise pas, soit à l'inciter à choisir des objectifs qu'il est sûr d'atteindre.

Débat exploratoire :

- **Sophie Arnaud** : « Je confirme du point de vue du contrat. Un résultat n'est contractible que s'il est défini avant signature, mesurable, attribuable au prestataire et sous son contrôle. La plupart des objectifs de transformation échouent aux deux derniers critères. Et une clause de résultat change la nature de l'obligation : la responsabilité s'alourdit et la couverture d'assurance du cabinet peut ne pas suivre. »

- **Yanis Boukhari** : « Pouvez-vous clarifier ce que vous entendez par “résultat” ? Je ne propose pas d’être payé sur le chiffre d’affaires digital du client dans trois ans. Je propose d’être payé sur un livrable accepté : un schéma directeur validé, une architecture cible signée. C’est un résultat que je contrôle. »
- **Sophie Arnaud** : « Ce que vous décrivez s’appelle un forfait, et le cabinet sait déjà le faire. Ce n’est pas de la facturation au résultat au sens où vos clients l’entendent. »
- **Facilitateur** (relance 3, reformulation) : « Si je comprends bien, le mot “résultat” recouvre au moins trois choses dans ce débat : (1) un livrable accepté, c’est-à-dire un forfait ; (2) un indicateur opérationnel (délai de déploiement, taux d’adoption d’un outil) ; (3) un effet business (chiffre d’affaires, coûts). Est-ce exact ? »
- **Thomas Rigal** : « Exact. Le premier, je l’achète volontiers. Le deuxième, je l’accepte si on écrit aussi mes engagements à moi. Le troisième, je ne veux pas le payer en variable, parce que le consultant ne contrôle pas mes ventes. »
- **Claire Vasseur** : « Côté achats, le premier sens me suffit pour répondre à ma question de départ. Je ne demande pas d’intéressement, je demande de ne pas payer des jours fictifs. »

Synthèse facilitateur : cause validée et clarifiée. Le terme « résultat » est ambigu ; trois sens distincts ont des profils de contractibilité opposés. La demande client exprimée par Claire porte sur le sens 1 (forfait), pas sur le sens 3.

Victor Delmas : convergence non gagnée. Personne n’a défendu le sens 3, et ce n’est pas parce qu’il est indéfendable : c’est parce qu’aucun persona ne le portait. Il existe un argument fort en sa faveur : un cabinet qui refuse toute exposition au résultat business envoie au client le signal qu’il ne croit pas à l’effet de son propre travail. Cet argument n’a pas été opposé à Thomas ni à Sophie.

Facilitateur : Yanis, cet argument est proche de votre position. Le portez-vous ?

Yanis Boukhari : oui, pour une part limitée. Un cabinet qui accepte une part variable sur un indicateur du sens 2 ou 3, même petite, se distingue de ceux qui facturent des jours. Le risque est réel, mais l’absence totale de risque est elle aussi un message au client.

Thomas Rigal : je concède que le signal compte. Je maintiens que le variable sur un effet business crée chez le consultant une incitation à choisir l’indicateur facile. Un variable de 10 % ne compense pas ce biais, il le dissimule.

Cause 4 : la facturation au temps finance la formation des juniors sans le dire

Proposée par : Nadia Ferrand **Description** : Le modèle pyramidal repose sur des juniors facturés pendant qu’ils apprennent, sur des tâches que l’IA prend désormais en charge. La baisse des jours facturés retire le financement de cet apprentissage, et son maintien facture au client une formation qu’il n’a pas commandée.

Débat exploratoire :

- **Claire Vasseur** : « Je conteste que ce soit mon problème. Je n’achète pas la formation de vos juniors. Si elle était financée par mes jours sans que je le sache, c’était déjà un problème avant l’IA. »
- **Nadia Ferrand** : « Je reconnais que ce n’était pas transparent. Mais vous achetez dans cinq ans les seniors que ces juniors seront devenus. Si personne ne finance leur apprentissage, vous paierez plus cher une expertise devenue rare, ou vous l’achèterez à des cabinets qui ne savent plus former. »
- **Yanis Boukhari** : « L’IA ne fait pas que supprimer des tâches de junior : elle permet à un junior de produire plus tôt un travail de niveau confirmé. On peut former autrement. »
- **Nadia Ferrand** : « Quelles preuves soutiennent cette hypothèse ? Produire un document de niveau confirmé avec un outil n’est pas savoir le produire. Le junior qui n’a jamais fait de synthèse à la main

sait-il juger une synthèse produite par une machine ? »

- **Yanis Boukhari** : « Je n'ai pas de preuve. C'est une hypothèse, et la vôtre n'est pas plus démontrée que la mienne. »
- **Hélène Marchand** : « Je reconnais la validité de l'argument de Nadia, même si je ne sais pas le chiffrer. Dans notre compte de résultat, la formation n'a jamais eu de ligne propre. »

Synthèse facilitateur : cause validée comme cause du malaise, contestée comme cause du problème de facturation. Désaccord productif maintenu entre Nadia (le client a un intérêt indirect) et Claire (ce n'est pas au client de payer). Point d'accord : le financement de la formation est invisible aujourd'hui.

Victor Delmas : la synthèse dit « point d'accord : le financement est invisible ». Accord facile, puisqu'il ne coûte rien à personne. Le vrai désaccord (qui paie) a été déplacé en « désaccord productif » sans qu'aucune piste ne soit esquissée.

Cause 5 : l'asymétrie d'information sur l'usage de l'IA

Proposée par : Claire Vasseur **Description** : Le cabinet sait quelle part du travail a été produite avec l'IA, le client non. Tant que cette asymétrie existe, le client soupçonne que tout gain est capté par le fournisseur, et toute négociation devient défiante.

Débat exploratoire :

- **Hélène Marchand** : « Je conteste l'idée que nous devons déclarer nos outils. On ne déclare pas l'usage d'un tableur. L'outil fait partie de notre savoir-faire. »
- **Claire Vasseur** : « La différence est que le tableur n'a pas divisé le temps par trois. Quand un outil change le coût de revient d'un facteur aussi grand, ne pas le dire n'est plus neutre. »
- **Sophie Arnaud** : « Cas limite : certains clients interdisent contractuellement l'envoi de leurs données à des outils tiers. Dans ce cas, la transparence n'est pas une politesse, c'est une obligation, et le cabinet peut déjà être en défaut. »
- **Nadia Ferrand** : « Je rejoins Claire sur le fond. Facturer un temps qu'on n'a pas passé, en sachant que le client croit le contraire, relève de l'honnêteté de la relation, pas seulement du prix. »
- **Hélène Marchand** : « Tu as raison sur le point contractuel de Sophie, je n'avais pas considéré cet angle. Je maintiens que la transparence totale fragilise notre position de négociation. »

Synthèse facilitateur : cause validée. L'asymétrie existe et sa résolution oppose la confiance du client (Claire, Nadia) à la position de négociation du cabinet (Hélène). Point non contesté : sur les données confidentielles, la transparence est déjà une obligation contractuelle.

Étape 3 : générer les actions possibles

Phase divergence

Pour la cause 2 (gain non mesuré) :

- **Bruno Lefèvre** : « Mesurer le temps réel par type de livrable, avec et sans IA, sur 3 missions pilotes, en 8 semaines, en incluant relecture et allers-retours client. » → Critique **Claire Vasseur** : « 8 semaines, c'est 8 semaines pendant lesquelles je continue de payer les mêmes jours. Que me proposez-vous en attendant ? » → Renforcement **Victor Delmas** (contestation, pas proposition) : « Bruno n'a pas dit quel résultat de mesure déclencherait quelle décision. » → Renforcement **Bruno Lefèvre** : « Accepté : fixer les seuils de décision avant la mesure, pas après. »
- **Hélène Marchand** : « Classer chaque mission du portefeuille en part production et part présence, en 1 mois, pour savoir quelle fraction du chiffre d'affaires est exposée. » → Critique **Thomas Rigal** : « La frontière est floue : un atelier se prépare avec des documents. Classer par activité, pas par mission. »

Pour la cause 3 (résultat mal défini) :

- **Sophie Arnaud** : « Rédiger une grille de contractibilité (défini avant signature, mesurable, attribuable, sous contrôle du prestataire) et classer chaque offre du catalogue dans un des trois sens de “résultat”, en 1 mois. » → Critique **Yanis Boukhari** : « Risque : la grille classera tout en “non contractible” par prudence, et on ne changera rien. » → Renforcement **Sophie Arnaud** : « Alors la grille doit produire, pour chaque offre, la version la plus contractible possible, pas un verdict oui/non. »
- **Thomas Rigal** : « Pour toute part variable, écrire dans le même contrat les engagements du client (disponibilité des équipes, décisions à date), sinon pas de variable. Dès la prochaine signature. »
- **Yanis Boukhari** : « Lancer un forfait par livrable sur 2 offres standardisables (diagnostic, schéma directeur) au prochain trimestre. » → Critique **Bruno Lefèvre** : « Sans mesure préalable du coût de revient, le prix du forfait est un pari. » → Renforcement **Yanis Boukhari** : « On peut fixer le forfait sur le coût historique et réviser après 3 ventes. »
- **Yanis Boukhari** : « Proposer une part variable de 10 à 20 % sur un indicateur opérationnel (sens 2) sur 1 mission pilote volontaire. » → Critique **Thomas Rigal** : « Uniquement avec engagements croisés, sinon c’est le client qui finance le risque du consultant. »

Pour la cause 4 (formation des juniors) :

- **Nadia Ferrand** : « Rendre visible le coût de la montée en compétence dans le compte de résultat du cabinet et décider explicitement qui le paie, en 6 mois. » → Critique **Claire Vasseur** : « Si la réponse est “le client”, je refuserai la ligne. » → Renforcement **Hélène Marchand** : « La décision peut être de le financer sur la marge, ce qui renvoie au prix. »

Pour les causes 1 et 5 (unité de facturation, asymétrie) :

- **Hélène Marchand** : « Augmenter le taux journalier et réduire le nombre de jours sur la part production, sur les renouvellements des 6 prochains mois. » → Critique **Claire Vasseur** : « Je compare des taux. Un taux qui monte de moitié sera refusé par mes équipes, quel que soit le nombre de jours. » → Critique **Yanis Boukhari** : « C’est garder le jour en changeant son prix ; on garde l’unité qui pose problème. »
- **Claire Vasseur** : « Introduire une clause de transparence sur l’usage de l’IA et une règle de partage du gain de productivité, au prochain renouvellement. » → Critique **Hélène Marchand** : « Partager un gain qu’on ne connaît pas, c’est s’engager sur un chiffre fictif. » → Renforcement **Bruno Lefèvre** : « Le partage peut être indexé sur la mesure de la cause 2, une fois disponible. »

Phase convergence

Facilitateur, synthèse des options retenues :

1. Mesure du gain réel par type d’activité, seuils de décision fixés avant la mesure (Bruno, Hélène, Claire, Nadia).
2. Grille de contractibilité et classement du catalogue selon les trois sens de « résultat » (Sophie, Thomas, Yanis).
3. Règle explicite de partage du gain et de transparence sur l’usage de l’IA (Claire, Nadia, Bruno).
4. Forfait par livrable sur 2 offres standardisables (Yanis, Claire).
5. Visibilité du coût de formation des juniors (Nadia, Hélène).

Actions consensuelles : 1, 2. **Actions controversées** : la part variable sur indicateur (Yanis contre Thomas et Sophie) ; la hausse du taux journalier (Hélène contre Claire et Yanis) ; le financement de la formation par le client (Nadia contre Claire).

Victor Delmas : l'action 1 fait consensus parce qu'elle repousse toutes les décisions. C'est la plus facile à approuver pour chacun, puisqu'elle ne contraint personne aujourd'hui. Personne n'a démontré qu'elle change une décision, et Claire a indiqué qu'elle n'attendrait pas 8 semaines sans contrepartie. Ce point n'a pas été traité.

Facilitateur : Claire, la mesure reste-t-elle acceptable si une contrepartie existe pendant la durée de la mesure ?

Claire Vasseur : oui, si le cabinet s'engage à appliquer rétroactivement la règle de partage aux missions en cours dès que la mesure est faite. Sinon, la mesure n'est qu'un moyen de gagner du temps.

Hélène Marchand : je ne peux pas m'engager sur une rétroactivité sans connaître la règle.

Facilitateur : désaccord noté et maintenu.

Étape 4 : converger vers l'état désiré

Positions finales et sections épistémiques par persona

Hélène Marchand - Position : ne rien changer au mode de facturation avant d'avoir mesuré le gain et identifié la part du chiffre d'affaires exposée ; accepter le forfait sur la part production si la mesure le justifie. - **Hypothèses** : la part présence (ateliers, accompagnement) représente une fraction importante du chiffre d'affaires et n'est pas compressible ; les clients acceptent un délai de quelques mois. -

Confiance : moyenne. Je ne connais pas la part production de notre portefeuille. - **What would change my mind** : une mesure montrant que la part production dépasse la moitié du chiffre d'affaires, ou la perte d'un client significatif sur ce motif. - **Dissent structuré** : je diverge de Claire sur la rétroactivité du partage et de Yanis sur la part variable ; je diverge de Nadia sur l'idée que la transparence sur l'IA soit une question d'honnêteté plutôt que de négociation.

Yanis Boukhari - Position : basculer la part production au forfait par livrable dès le prochain trimestre et tester une part variable limitée sur un indicateur opérationnel. - **Hypothèses** : le gain sur la production est important même en net ; les concurrents qui passeront au forfait les premiers capteront les clients les plus sensibles au prix. - **Confiance** : moyenne. J'ai observé le gain sur les premières versions, pas sur les livrables validés. - **What would change my mind** : une mesure montrant un gain net inférieur à un tiers du temps sur les livrables validés ; dans ce cas le forfait n'apporte pas assez pour justifier le changement. - **Dissent structuré** : je diverge de Thomas et Sophie sur la part variable ; je diverge d'Hélène sur le calendrier, attendre la mesure avant tout test est une manière de ne pas tester.

Claire Vasseur - Position : je veux un forfait par livrable sur la production, une transparence sur l'usage de l'IA et un partage du gain, avec rétroactivité si on me demande d'attendre une mesure. - **Hypothèses** : le cabinet connaît mieux que moi son gain de productivité ; mes équipes sauront comparer des forfaits si leur périmètre est décrit précisément. - **Confiance** : haute sur le besoin, basse sur la comparabilité des forfaits entre fournisseurs. - **What would change my mind** : une mesure crédible et partagée montrant un gain faible ; je cesserais alors de demander une baisse. - **Dissent structuré** : je diverge d'Hélène sur la rétroactivité et la hausse du taux ; je diverge de Nadia sur le financement de la formation par le client.

Bruno Lefèvre - Position : mesurer le gain net par type d'activité sur 3 missions, avec seuils de décision écrits avant la mesure ; aucun nouveau prix sans cette mesure. - **Hypothèses** : le gain est très variable entre activités ; une mesure sur 3 missions donne un ordre de grandeur, pas une précision. - **Confiance** : haute sur la nécessité de mesurer, moyenne sur la représentativité de 3 missions. - **What would change my mind** : la démonstration que les clients décident sans attendre, ce qui rendrait la mesure trop tardive pour servir. - **Dissent structuré** : je diverge de Yanis sur le lancement d'un forfait avant mesure ; je rejoins Victor sur le fait que la mesure ne sert que si les seuils sont fixés avant.

Sophie Arnaud - Position : aucune clause de résultat sans grille de contractibilité ; le forfait sur livrable (sens 1) est acceptable immédiatement ; le variable sur effet business (sens 3) ne l'est pas. - **Hypothèses** : les contrats actuels sont des obligations de moyens ; la couverture d'assurance du cabinet n'a pas été vérifiée pour une obligation de résultat. - **Confiance** : haute sur le risque juridique du sens 3, moyenne sur le sens 2. - **What would change my mind** : une police d'assurance qui couvre explicitement l'obligation de résultat et un indicateur du sens 2 entièrement sous le contrôle du cabinet. - **Dissent structuré** : je diverge de Yanis sur la part variable ; je diverge d'Hélène sur la transparence, qui est déjà une obligation pour les clients aux données confidentielles.

Thomas Rigal - Position : forfait sur livrable oui ; part variable seulement avec engagements croisés du client écrits au contrat ; jamais de variable sur un effet business. - **Hypothèses** : le résultat d'une transformation dépend du client au moins autant que du consultant ; un consultant payé au résultat choisit des objectifs atteignables. - **Confiance** : haute. - **What would change my mind** : un indicateur dont la variation dépend exclusivement du travail du consultant ; je n'en connais pas dans une transformation. - **Dissent structuré** : je diverge de Yanis sur le signal envoyé par le refus du variable ; je concède que le signal compte, je maintiens que le biais d'objectif compte davantage.

Nadia Ferrand - Position : quel que soit le mode de facturation retenu, rendre visible et décider explicitement le financement de la formation des juniors ; dire au client comment l'IA est utilisée. - **Hypothèses** : les juniors apprenaient sur les tâches que l'IA absorbe ; savoir juger une production de machine suppose d'avoir appris à la produire soi-même. - **Confiance** : moyenne. La seconde hypothèse n'est pas démontrée. - **What would change my mind** : des juniors formés principalement avec l'IA qui jugent aussi bien une synthèse que ceux formés sans. - **Dissent structuré** : je diverge de Claire sur l'intérêt du client à financer la formation ; je diverge de Yanis sur la formation « autrement », qui reste à prouver.

Victor Delmas (Devil's Advocate, sans position propre) - **Hypothèses contestées** : le panel suppose que le problème est un problème de facturation ; personne n'a examiné l'hypothèse que les clients demandent en réalité une baisse de prix, quel que soit le mode. - **Confiance** : moyenne sur l'existence de ce biais de cadrage. - **What would change my mind** : un client qui accepte un forfait au même prix total que les jours actuels ; cela montrerait que l'unité était le sujet, pas le montant. - **Dissent structuré** : la convergence sur « mesurer d'abord » est la moins coûteuse pour tous et n'a pas été mise à l'épreuve de l'urgence exprimée par Claire. La voix client est portée par une seule acheteuse et un seul DSI ; un panel de clients pourrait ne pas partager leur lecture.

Validation du consensus par le facilitateur

Votants : 7 personae (le Devil's Advocate ne vote pas).

Action	Pour	Réserve ou contre
Mesurer le gain net par activité, seuils fixés avant	7/7	Claire conditionne à une contrepartie
Définir le résultat (grille + classement du catalogue)	6/7	Yanis : risque de tout classer non contractible
Trancher le partage du gain et la transparence	5/7	Hélène (rétroactivité, transparence), Thomas (abstention, hors périmètre DSI)
Forfait sur 2 offres standardisables	5/7	Bruno (avant mesure), Hélène (calendrier)
Visibilité du coût de formation	4/7	Claire (contre si refacturé), Yanis, Thomas (abstention)

État désiré consensuel

Dans 6 mois, le cabinet ne raisonne plus sur un gain supposé mais sur un gain mesuré, par type d'activité. Chaque offre du catalogue indique dans quel sens elle peut être vendue « au résultat » : livrable accepté, indicateur opérationnel avec engagements croisés, ou pas du tout. Le partage du gain de productivité entre cabinet et client obéit à une règle écrite, communiquée aux clients, et l'usage de l'IA est déclaré là où les contrats l'exigent. Le choix du mode de facturation, y compris celui de garder le temps passé, découle de ces trois éléments et non d'une réaction à la pression client.

Indicateurs observables : - Gain net mesuré pour au moins 4 types d'activité sur au moins 3 missions, seuils de décision écrits avant la mesure (aujourd'hui : 0 mesure, hypothèse $\div 3$ non vérifiée). - 100 % des offres du catalogue classées selon les trois sens de « résultat » (aujourd'hui : aucune). - Une règle de partage du gain écrite et présentée à tous les clients en renouvellement (aujourd'hui : aucune). - Taux de renouvellement des clients ayant posé la question du nombre de jours, suivi et au moins égal à celui de l'année précédente.

Top 3 des priorités à trancher ou à tester

1. Tester : mesurer le gain net réel par type d'activité avant tout changement de prix

- **Portée par** : Bruno Lefèvre, Hélène Marchand, Nadia Ferrand
- **Nature** : à tester
- **Impact** : 5/5 (toutes les autres décisions en dépendent ; le ÷3 est une hypothèse)
- **Faisabilité** : 4/5 (3 missions pilotes, 8 semaines, outillage de suivi du temps existant)
- **Délai** : court terme (8 semaines)
- **Critères de succès** : temps mesuré avec et sans IA, relecture et allers-retours client inclus, sur au moins 4 types d'activité ; seuils de décision écrits et signés par les associés avant le début de la mesure.
- **Consensus** : 7/7, avec réserve de Claire Vasseur (contrepartie exigée pendant la durée de la mesure).

2. Trancher : ce que « résultat » veut dire, offre par offre

- **Portée par** : Sophie Arnaud, Thomas Rigal, Claire Vasseur
- **Nature** : à trancher
- **Impact** : 5/5 (le débat confond forfait sur livrable, indicateur opérationnel et effet business, qui ont des risques opposés)
- **Faisabilité** : 4/5 (travail juridique et commercial interne, 1 mois)
- **Délai** : court terme (1 mois)
- **Critères de succès** : grille de contractibilité appliquée à 100 % du catalogue ; pour chaque offre, la version la plus contractible identifiée ; vérification de la couverture d'assurance pour toute clause d'obligation de résultat.
- **Consensus** : 6/7. Divergence : Yanis Boukhari craint une grille qui classe tout en « non contractible ».

3. Trancher : qui capte le gain de productivité, et comment le client le sait

- **Portée par** : Claire Vasseur, Nadia Ferrand, Bruno Lefèvre
- **Nature** : à trancher (règle de principe maintenant, paramètres après la mesure de la priorité 1)
- **Impact** : 4/5 (c'est la question réellement posée par les clients ; elle conditionne la confiance)
- **Faisabilité** : 3/5 (oppose directement les intérêts du cabinet et du client)
- **Délai** : moyen terme (principe en 1 mois, paramètres à 3 mois)
- **Critères de succès** : règle de partage écrite (part conservée par le cabinet, part rendue au client sous forme de prix ou de périmètre) ; politique de déclaration de l'usage de l'IA alignée sur les obligations contractuelles existantes ; décision explicite sur la rétroactivité.
- **Consensus** : majorité 5/7. Divergences : Hélène Marchand (contre la rétroactivité et la transparence systématique), Thomas Rigal (abstention).

Points de divergence maintenus (désaccords productifs)

Ces divergences ne sont pas des échecs, mais des zones d'exploration futures.

- **Divergence 1 : part variable sur indicateur ou effet business.** Yanis Boukhari contre Thomas Rigal et Sophie Arnaud. Yanis : refuser toute exposition au résultat signale au client qu'on ne croit pas à son propre travail. Thomas : le variable incite à choisir l'indicateur facile, et le résultat dépend du client. Sophie : le variable change la nature de l'obligation et la couverture d'assurance n'est pas vérifiée. → À explorer : un pilote unique avec engagements croisés écrits, sur un indicateur du sens 2, après vérification assurantielle.
- **Divergence 2 : attendre la mesure ou agir tout de suite.** Claire Vasseur contre Hélène Marchand. Claire : l'absence de mesure est une asymétrie d'information au profit du cabinet, et attendre sans contrepartie revient à gagner du temps. Hélène : on ne s'engage pas sur une rétroactivité sans connaître la règle. → À explorer : une contrepartie de transition (remise forfaitaire temporaire ou plafond de jours) plutôt qu'une rétroactivité.
- **Divergence 3 : qui finance la formation des juniors.** Nadia Ferrand contre Claire Vasseur et Yanis Boukhari. Nadia : le client a un intérêt indirect à la formation des seniors de demain, et l'apprentissage par l'IA n'est pas démontré. Claire : ce n'est pas à l'acheteur de financer la formation du fournisseur. Yanis : l'IA permet de former autrement. → À explorer : rendre le coût visible dans le compte de résultat du cabinet avant de décider qui le paie.
- **Divergence 4 : transparence sur l'usage de l'IA.** Hélène Marchand contre Claire Vasseur et Nadia Ferrand. Hélène : l'outil fait partie du savoir-faire et ne se déclare pas. Claire et Nadia : un outil qui change le coût de revient d'un tel facteur ne peut plus être passé sous silence. Point non contesté : la transparence est déjà obligatoire là où les contrats encadrent l'usage des données. → À explorer : partir des obligations contractuelles existantes, puis décider s'il faut aller au-delà.
- **Divergence 5 : le cadrage du débat lui-même (soulevée par le Devil's Advocate).** Victor Delmas contre le panel. Le débat suppose que les clients demandent un autre mode de facturation ; ils demandent peut-être seulement une baisse de prix. La voix client se limite à une acheteuse et un DSI. → À explorer : proposer à un client un forfait au même prix total que les jours actuels et observer sa réaction ; interroger plusieurs clients plutôt qu'un seul profil.