Cards

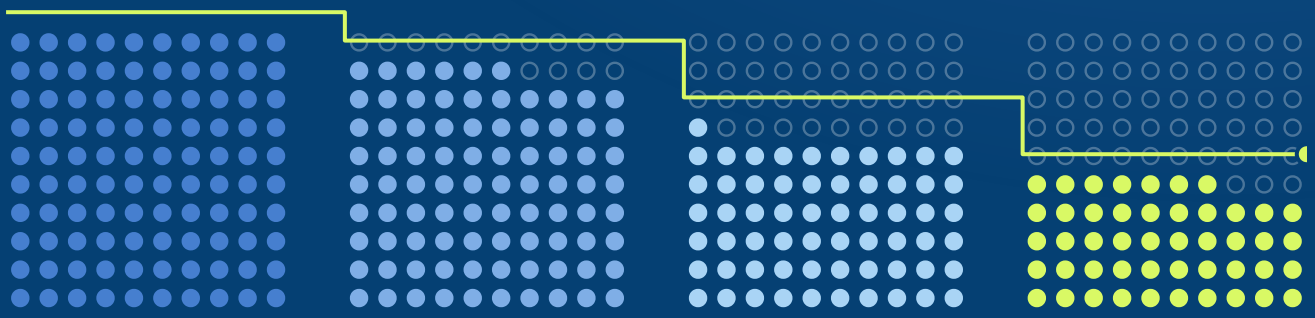
Édition novembre 2026

Guide pratique · Conformité, preuve de formation, AI Act, DDA, ISO 9001

# De la preuve de présence à la preuve de maîtrise

AI Act, DDA, ISO 9001, sécurité : ce que les textes demandent vraiment, et comment documenter ce que vos équipes savent, rôle par rôle.

CE QUE LA TRACE PERMET D'AFFIRMER



Niveau 1
**Présence**

Niveau 2
**Complétion**

Niveau 3
**Réussite datée**

Niveau 4
**Maintien**

Ancrer les bons réflexes. Activer les bons savoirs.

AVANT DE COMMENCER

# Le jour où on vous demande la preuve




**La demande arrive rarement au bon moment. Un auditeur ISO qui veut voir « les preuves de compétence » des opérateurs d'une ligne. Un contrôle de l'ACPR qui s'intéresse aux conseillers d'une agence. Un client grand compte qui ajoute une question sur l'IA dans son questionnaire fournisseur. Un accident du travail, et l'inspection qui demande comment le salarié avait été formé à son poste.**

Dans la plupart des entreprises que nous rencontrons, la réponse est la même : on ouvre le logiciel de gestion de la formation, on exporte les feuilles d'émargement et les attestations, on les range dans un dossier. Le dossier est épais. Il répond pourtant à une autre question que celle qui est posée.

Une feuille d'émargement établit qu'une personne était présente tel jour à telle session. L'auditeur, l'inspecteur ou le juge veulent savoir autre chose : cette personne était-elle en mesure de faire son travail correctement, au moment où ça comptait ? Entre les 2 questions, il y a souvent plusieurs mois, et tout ce que la mémoire a laissé filer pendant ce temps.

Ce guide est né de cet écart. Il ne propose pas de produire plus de documents, mais des documents plus justes : moins nombreux, mieux reliés aux postes, datés, et tenus à jour sans refaire une session chaque année. Il s'appuie sur les textes tels qu'ils s'appliquent fin 2026, y compris la réécriture de l'article 4 de l'AI Act intervenue en juillet, et sur une partie de la recherche en sciences cognitives qui mérite d'être mieux connue des équipes conformité.

Il ne remplace pas un avis juridique. Il vous aidera en revanche à poser les bonnes questions à votre juriste, et à arriver au prochain contrôle avec un dossier qui répond à la question posée.

**Matthieu THOMAS**
Cofondateur de Cards

# Sommaire


Avant de commencer 2

01. Ce que les textes disent, et ce qu'ils ne disent pas 4

02. Pourquoi la présence ne prouve pas grand-chose 7

03. L'échelle des preuves 9

04. Cartographier avant de former 11

05. L'IA comme atelier de questions 13

06. Le piège social et RGPD 16

07. Tenir dans le temps sans refaire la session 18

08. Le dossier qu'on sort le jour du contrôle 20

09. 3 routines de preuve, prêtes à adapter 21

10. 3 cas pratiques 24

11. Sur le terrain, les erreurs que l'on voit le plus 28

12. Construire votre dispositif en 6 semaines 29

Comment nous le faisons chez Cards 30


Les sources sont citées en notes de bas de page. Textes vérifiés le 13 novembre 2026. Ce guide n'est pas un avis juridique : vérifiez la version consolidée des textes sur EUR-Lex et Légifrance avant toute décision.

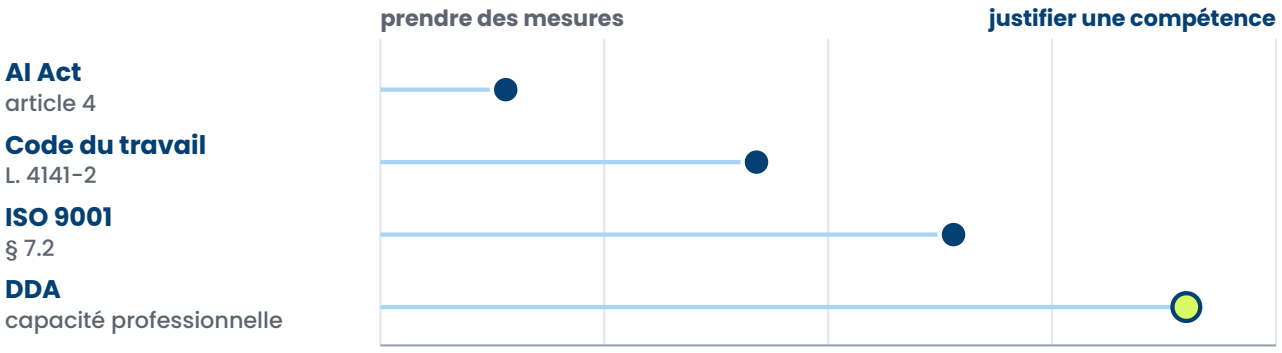
# 01.

# Ce que les textes disent, et ce qu'ils ne disent pas

AI Act, DDA, ISO 9001, Code du travail : 4 textes, 4 niveaux d'exigence très différents. Les confondre conduit soit à en faire trop, soit à passer à côté de l'essentiel.

Avant de parler de preuve, il faut savoir ce qu'on cherche à prouver. Sur ce point, les textes sont moins uniformes qu'on ne le dit, et plusieurs idées qui circulent dans les salons et les webinaires ne résistent pas à la lecture.

FIG. 01




**Lecture.** Les 4 textes ne demandent pas la même chose. Plus on va vers la droite, plus il faut pouvoir justifier une compétence individuelle, et pas seulement une démarche.

## AI Act : une obligation de moyens, et pas de certificat

L'article 4 du règlement européen sur l'IA[1] s'applique depuis le 2 février 2025 à toutes les organisations qui fournissent ou utilisent des systèmes d'IA. Dans sa version d'origine, il demandait de « garantir, dans toute la mesure du possible, un niveau suffisant de maîtrise de l'IA » du personnel. Cette formulation a alimenté beaucoup d'offres de certification.

Le règlement (UE) 2026/1744, dit Digital Omnibus[2], a réécrit l'article au 27 juillet 2026. Le texte demande désormais de prendre des mesures pour soutenir le développement de la maîtrise de l'IA du personnel et des personnes qui utilisent des systèmes d'IA pour le compte de l'entreprise. Il précise qu'aucun niveau n'est exigé pour une personne donnée. Les autorités nationales de surveillance du marché ont commencé à superviser cette obligation en août 2026.

1. Règlement (UE) 2024/1689 (AI Act), article 4. eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj
2. Règlement (UE) 2026/1744 (Digital Omnibus on AI), en vigueur le 27 juillet 2026. eur-lex.europa.eu/eli/reg/2026/1744/oj

La Commission européenne l'a dit sans détour dans ses questions-réponses sur la maîtrise de l'IA[3] : il n'y a pas besoin de certificat, et un registre interne des formations et autres actions suffit. Elle va plus loin : l'article 4 ne crée pas d'obligation de mesurer les connaissances des salariés.

> **Pour l'AI Act, tester vos équipes n'est pas une obligation. C'est un choix, et ce guide explique pourquoi il est souvent le bon.**

En pratique, on vous demandera ce que vous avez mis en place, pour quelles populations, et pourquoi c'était adapté à leur usage de l'IA. Une session unique et identique pour 800 personnes y répond mal. Une démarche différenciée par rôle, même modeste, y répond bien.

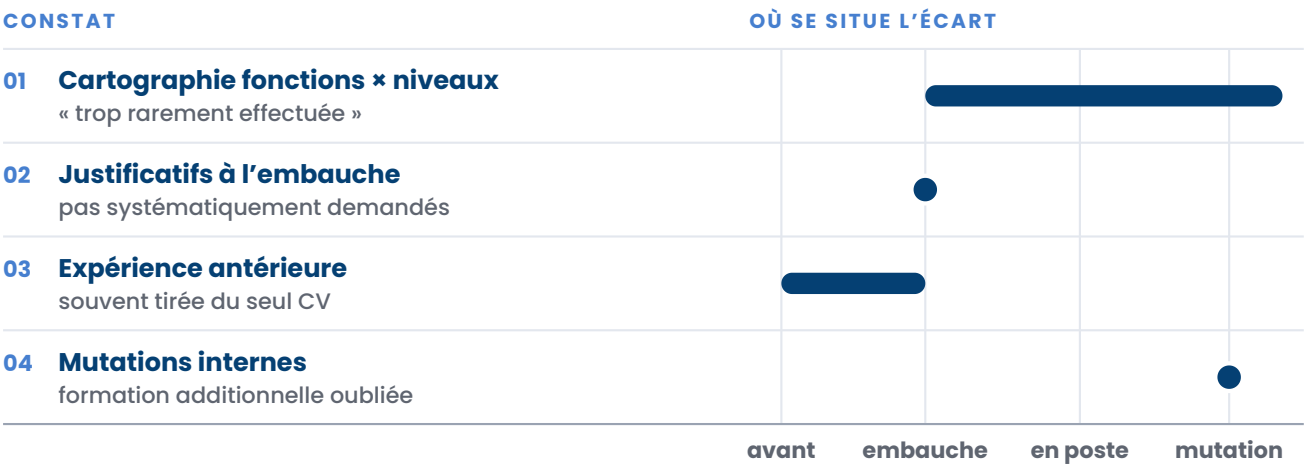
## DDA : la compétence est au cœur du texte, et l'ACPR regarde

Pour les distributeurs d'assurance[4], le cadre est plus exigeant. Depuis février 2019, l'article R. 512-13-1 du Code des assurances[5] impose au moins 15 heures de formation continue par an aux personnes concernées, et l'article A. 512-8 liste les compétences sur lesquelles ces heures doivent porter. Avant même la formation continue, chaque fonction suppose un niveau de capacité professionnelle défini par le code.

L'ACPR a publié en 2018 une note sur la capacité professionnelle des intermédiaires[6] qui reste l'un des documents les plus utiles sur le sujet, parce qu'elle décrit ce que les contrôleurs ont trouvé sur le terrain. Les constats sont précis : la cartographie qui met en regard les salariés, leurs fonctions et le niveau de capacité requis est « trop rarement effectuée » ; les justificatifs ne sont pas systématiquement demandés à l'embauche ; l'expérience antérieure est souvent tirée du seul CV ; et les formations qualifiantes devraient être délivrées avant la prise de poste. La note insiste aussi sur les mutations internes, qui peuvent nécessiter une formation additionnelle.

**3.** Commission européenne, AI Literacy, Questions & Answers. digital-strategy.ec.europa.eu/en/faqs/ai-literacy-questions-answers
**4.** Directive (UE) 2016/97 sur la distribution d'assurances. eur-lex.europa.eu/eli/dir/2016/97/oj
**5.** Code des assurances, articles R. 512-13-1 et A. 512-8. legifrance.gouv.fr
**6.** ACPR, La capacité professionnelle des intermédiaires d'assurance, 12 septembre 2018. acpr.banque-france.fr

FIG. 02




**Lecture.** Les constats de la note de l'ACPR de 2018. Le premier est le plus fréquent.

Retenez surtout le premier constat. La cartographie dont parle l'ACPR, c'est exactement l'outil que nous construisons au chapitre 4. Le régulateur lui-même la considère comme la première étape.

## ISO 9001 : des informations documentées comme preuves de compétence

La clause 7.2 de la norme ISO 9001[7] demande de déterminer les compétences nécessaires aux personnes dont le travail influe sur la qualité, de s'assurer qu'elles sont compétentes sur la base d'une formation ou d'une expérience appropriée, d'agir pour acquérir ces compétences lorsque c'est nécessaire en évaluant l'efficacité des actions menées, et de conserver des informations documentées appropriées comme preuves de ces compétences.

Le mot important est « efficacité ». Un auditeur qui connaît son métier ne s'arrête pas à la liste des formations suivies : il demande comment vous savez qu'elles ont produit l'effet attendu. C'est la question à laquelle l'émargement ne sait pas répondre.

## Code du travail : la formation à la sécurité doit être adaptée au poste réel

L'article L. 4141-2[8] impose à l'employeur d'organiser une formation pratique et appropriée à la sécurité, notamment à l'embauche, en cas de changement de poste ou de technique, et pour les travailleurs temporaires. Les mots « pratique » et « appropriée » ont un poids réel : en cas d'accident, la discussion ne porte pas sur l'existence d'une session, mais sur son adéquation au poste et sur ce que le salarié savait faire.

**À retenir pour la suite.** Le seul point commun des 4 textes est l'adéquation au rôle. Ni le volume de documents, ni le nombre d'heures, ni un certificat externe ne remplacent la réponse à une question simple : cette personne, dans ce poste, savait-elle ce qu'elle devait savoir, et depuis quand le sait-on ?

**7.** ISO 9001:2015, clause 7.2, Compétences.
**8.** Code du travail, articles L. 4141-2, L. 1222-4 et L. 2312-38. legifrance.gouv.fr

# 02.

# Pourquoi la présence ne prouve pas grand-chose

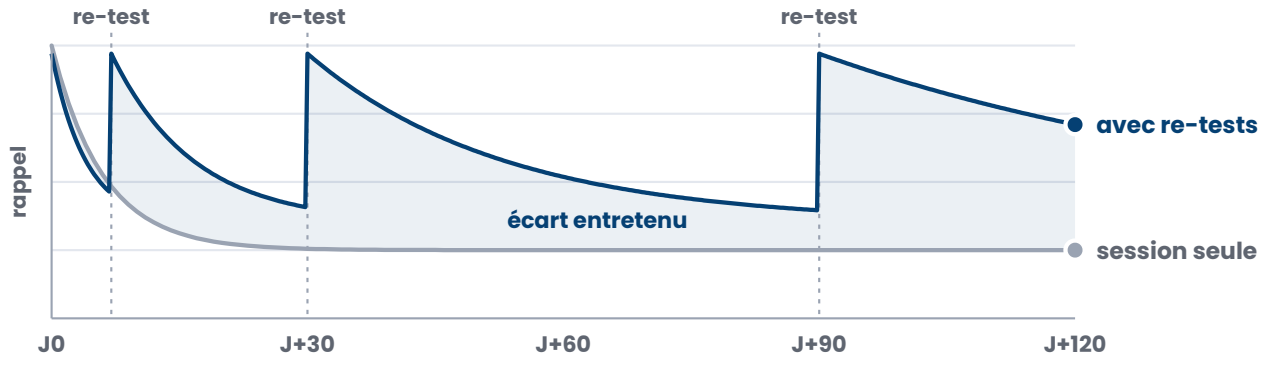
Ce que la recherche sur la mémoire dit de vos formations obligatoires, sans les raccourcis habituels.

Une feuille de présence capture un instant. Or la compétence qui intéresse un auditeur se joue des semaines ou des mois plus tard, et entre les 2, la mémoire travaille contre vous.

## L'oubli : réel, rapide, mais pas comme on le raconte

Hermann Ebbinghaus a décrit la courbe de l'oubli en 1885, en apprenant lui-même des listes de syllabes sans signification. En 2015, Jaap Murre et Joeri Dros[9], de l'université d'Amsterdam, ont refait l'expérience avec un protocole proche. Leur réplication confirme la forme générale : la perte est forte dans les premières heures et les premiers jours, puis elle ralentit nettement.

FIG. 03




**Lecture.** Schéma de principe, sans valeurs chiffrées : sans réactivation, la perte est rapide puis se stabilise bas. Chaque re-test fait remonter le niveau, et la pente suivante est plus douce.

**9.** Murre, J. M. J. et Dros, J. (2015). Replication and analysis of Ebbinghaus' forgetting curve. PLOS ONE, 10(7). doi.org/10.1371/journal.pone.0120644

Méfiez-vous en revanche des pourcentages précis qui circulent, du type « 70 % oublié en 24 heures ». Ils sont tirés d'expériences sur des syllabes dépourvues de sens, apprises par une seule personne, et ne se transposent pas tels quels à une procédure métier qu'on comprend et qu'on pratique. Le rythme réel dépend du contenu, de son sens, de la fréquence d'usage et de la personne. Ce qui est solide, c'est la tendance. Un dossier de conformité qui cite un chiffre fragile prête le flanc à la critique ; mieux vaut s'en tenir à ce qui est établi.

La conséquence pour la conformité est simple. Une formation suivie en janvier et jamais réactivée a toutes les chances d'être largement effacée quand le contrôle arrive en octobre. Le dossier dit « formé », la mémoire dit autre chose.

## L'effet test : la question n'est pas seulement une mesure

En 2006, Henry Roediger et Jeffrey Karpicke[10], de l'université Washington à Saint-Louis, ont fait lire un texte à des étudiants, puis les ont répartis en 2 groupes. Le premier relisait le texte, le second devait le restituer de mémoire, sans le revoir. Au test passé 5 minutes plus tard, les relecteurs faisaient mieux. Au test passé 1 semaine plus tard, l'avantage s'inversait nettement au profit du groupe qui s'était testé.

Cet effet, appelé effet test ou pratique de récupération, a depuis été reproduit dans de très nombreuses études. Il change le statut de l'évaluation : chercher une réponse en mémoire consolide cette mémoire. Pour une équipe conformité, c'est une rare situation où une même action sert 2 objectifs à la fois. Le quiz produit une preuve datée et il renforce ce qu'il mesure.

> **“ Un bon quiz n'est pas un contrôle de plus ajouté à la formation. C'est une partie de la formation, qui laisse une trace.**

## Ce que cela ne veut pas dire

Ces résultats ne justifient pas de remplacer la formation par des quiz, ni de croire que des rappels suffisent à ancrer un savoir. Comprendre, pratiquer en situation réelle, recevoir un retour sur ses erreurs restent indispensables. Les tests espacés sont la partie la plus facile à organiser et à tracer d'un dispositif qui en compte d'autres.

**10.** Roediger, H. L. et Karpicke, J. D. (2006). Test-enhanced learning. Psychological Science, 17(3). doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01693.x

# 03.

# L'échelle des preuves

4 niveaux, de la présence au maintien dans le temps. La plupart des dossiers s'arrêtent au deuxième.

Toutes les preuves de formation ne se valent pas. Pour s'y retrouver, nous utilisons une échelle simple à 4 niveaux. Elle ne vient d'aucune norme : c'est un outil de travail, qui permet de situer chaque obligation et de décider où porter l'effort.

FIG. 04




Les niveaux 1 et 2 sont ceux que produisent naturellement les outils de gestion de la formation et la plupart des LMS : une présence, un module terminé, un temps passé. Ils sont utiles pour piloter un plan de formation. Ils disent très peu de chose de la compétence.

Le niveau 3 change la nature du dossier, à une condition : que le test porte sur des situations de travail et pas sur des définitions. Le niveau 4 répond à la critique qu'on adresse le plus souvent aux preuves de formation, leur ancienneté.

## Une même question, 2 niveaux de preuve

Prenons une obligation DDA courante, le devoir de conseil, et 2 manières d'en vérifier la maîtrise.

FIG. 05

**VERSION FAIBLE · UNE DÉFINITION**

**Le devoir de conseil consiste à :**

- ○ proposer le contrat le plus rentable pour l'entreprise
- ● **proposer un contrat cohérent avec les exigences et les besoins du client**
- ○ proposer le contrat le moins cher

**VERSION FORTE · UNE SITUATION**

**Un client de 68 ans souhaite souscrire une assurance emprunteur. Il ne veut « surtout pas remplir de questionnaire de santé ». Que faites-vous en premier ?**

- ○ Vous lui proposez le contrat sans questionnaire de votre catalogue — réponse tentante
- ● **Vous recueillez ses besoins et sa situation avant toute proposition, et notez sa demande**
- ○ Vous l'orientez vers un courtier spécialisé




**Lecture.** Exemple construit pour l'illustration. Les règles applicables à l'assurance emprunteur évoluent : toute question réelle doit être validée par votre service conformité.

La version forte laisse une trace exploitable : un conseiller qui choisit la réponse tentante sur plusieurs re-tests a besoin d'un accompagnement, pas d'une nouvelle session générale.

## La limite qu'il faut écrire noir sur blanc

Même au niveau 4, un test ne prouve pas le comportement réel au poste. Ce qui se passe face au client, sur la ligne de production ou devant un outil d'IA relève de l'observation, des contrôles internes, des réclamations ou des indicateurs métier. Un dossier sérieux le dit explicitement. Face à un auditeur, c'est un signe de maîtrise : vous montrez que vous savez exactement ce que vos preuves couvrent, et ce qu'elles ne couvrent pas.

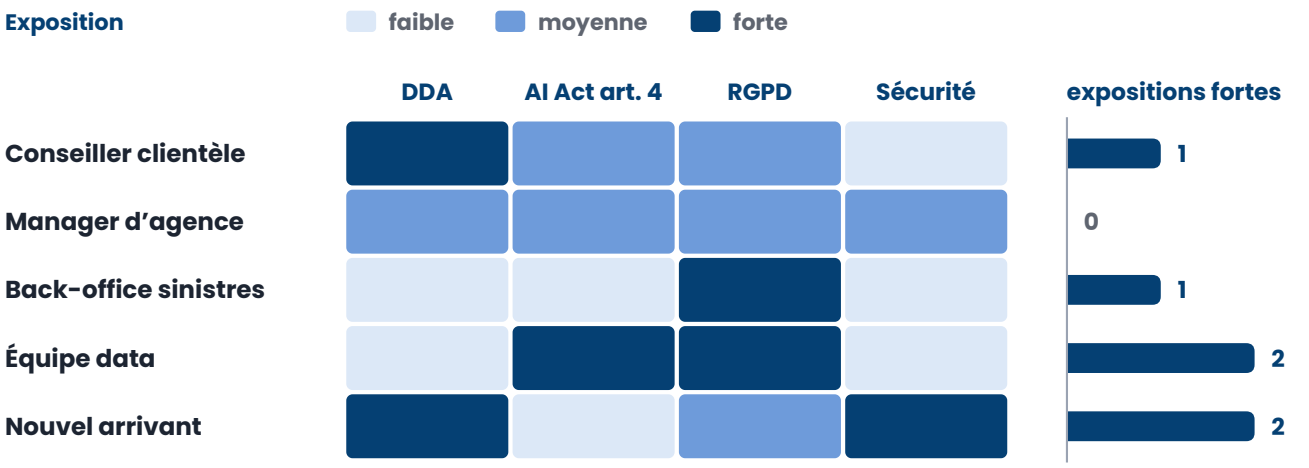
# 04.

# Cartographier avant de former

La matrice rôles × obligations : l'outil que l'ACPR juge trop rarement fait, et que l'AI Act rend incontournable.

Une obligation ne se prouve pas à l'échelle de l'entreprise, mais à l'échelle d'un rôle. L'AI Act demande explicitement de tenir compte des connaissances, de l'expérience et du contexte dans lequel les systèmes d'IA sont utilisés. L'ACPR demande de mettre en regard chaque fonction et le niveau de capacité requis. La norme ISO 9001 parle des personnes « dont le travail influue sur la qualité ». Tous décrivent le même outil.

FIG. 06




**Lecture.** Carte d'exposition, exemple fictif.

## Construire la matrice en 1 atelier

Une demi-journée suffit pour une première version, à condition de réunir les bonnes personnes : un représentant RH qui connaît les fiches de poste, le responsable conformité ou qualité, et 2 ou 3 managers opérationnels qui savent ce que font réellement leurs équipes. L'absence des managers est la cause la plus fréquente de matrices fausses : les intitulés de poste ne disent pas qui utilise quoi.

Partez des rôles réels plutôt que de l'organigramme. 2 conseillers au même intitulé peuvent avoir des expositions très différentes, l'un utilisant un assistant d'IA pour rédiger ses courriers, l'autre non. Pour chaque croisement rôle × obligation, notez l'exposition, puis écrivez en une phrase ce que la personne doit savoir faire. Si cette phrase ne permet pas d'écrire une mise en situation, elle est trop vague.

La fréquence de re-test se déduit ensuite du risque et de l'usage. Un geste pratiqué chaque jour s'entretient presque seul. Une procédure rarement utilisée, comme la conduite à tenir en cas d'incident de données, est celle qui s'efface le plus vite et qui coûte le plus cher quand elle manque.

## Les moments où la matrice doit bouger

La note de l'ACPR rappelle un point souvent oublié : les mutations internes. Un collaborateur qui change de poste change d'exposition, et peut avoir besoin d'une formation que personne ne déclenche. Il en va de même quand un nouvel outil d'IA est déployé dans un service. Reliez la mise à jour de la matrice à ces 2 événements, et elle restera juste.

**AVEC L'IA**

Donnez à votre IA l'organigramme, les fiches de poste et la liste des outils d'IA autorisés. Demandez-lui une première matrice, en lui interdisant de remplir une case sans source. Vous obtenez en quelques minutes un brouillon que l'atelier corrige au lieu de partir d'une feuille blanche. Le temps gagné va à la colonne « ce que la personne doit savoir faire », la seule qui demande vraiment du jugement.

# 05.

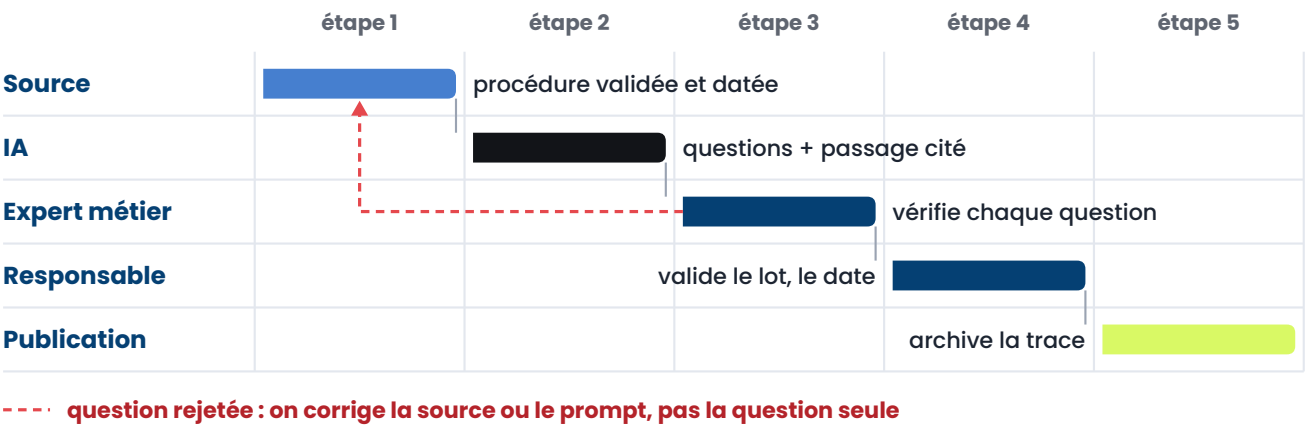
# L'IA comme atelier de questions

Produire des dizaines de mises en situation par rôle était le principal frein du niveau 3. L'IA lève ce frein, à condition d'organiser la validation.

Écrire de bonnes questions de mise en situation prend du temps. Pour 5 rôles, 4 obligations et des re-tests qui doivent varier d'une fois sur l'autre, il en faut vite plusieurs centaines. C'est là que la plupart des démarches s'arrêtent, et c'est là que l'IA générative est réellement utile.

Elle sait transformer une procédure en situations réalistes, décliner une même règle pour plusieurs métiers, proposer des réponses fausses mais plausibles, c'est-à-dire les erreurs que font vraiment les gens, et varier les formulations d'un re-test à l'autre. Elle sait aussi se tromper avec aplomb : inventer un numéro d'article, un seuil ou un délai, ou citer la version d'un texte qui a changé depuis. L'article 4 de l'AI Act en est un bon exemple, puisque beaucoup de modèles le citent encore dans sa rédaction de 2024.

FIG. 07




**Lecture.** Le circuit de validation. La trace qu'il laisse fait elle-même partie du dossier de preuve.

## Le prompt qui réduit le temps de validation

Le temps de validation dépend surtout d'une chose : la capacité de l'expert à vérifier vite. La consigne la plus utile est donc d'exiger que chaque question cite le passage exact de la source qui justifie la bonne réponse. L'expert vérifie une correspondance au lieu de relire toute la réglementation.

Tu es concepteur pédagogique spécialisé en conformité.

Source unique : le document joint. N'ajoute aucune règle qui n'y figure pas.

Rôle cible : [conseiller clientèle]

Crée 8 questions de mise en situation :

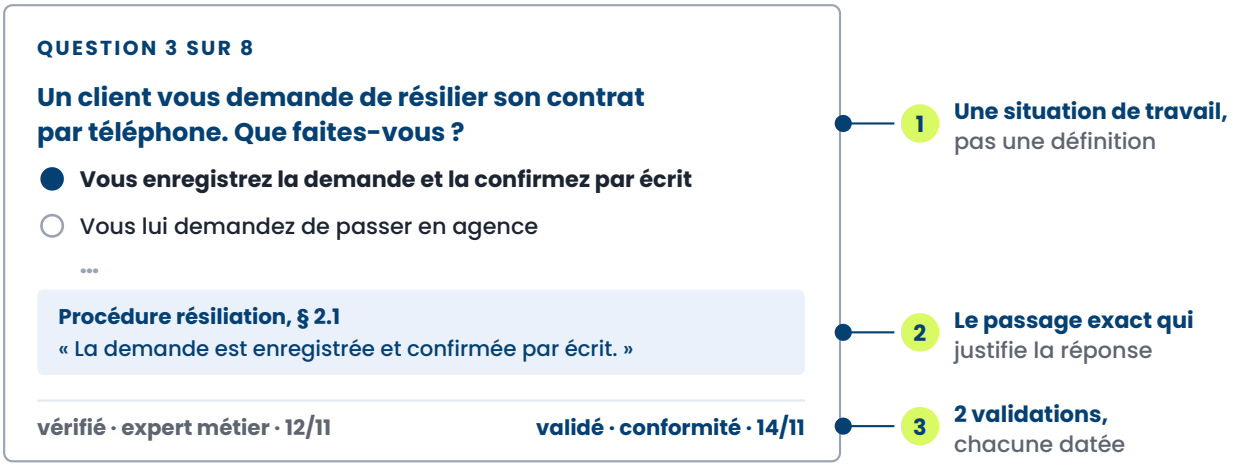
· une situation de travail réaliste pour ce rôle ;

· 4 réponses, 1 seule correcte, 3 erreurs fréquentes ;

· pour chaque question, le passage exact du document qui justifie la réponse ;

· si le document ne permet pas de trancher : « à valider par un expert ».

FIG. 08




**Lecture.** Exemple fictif : une question livrée avec son passage cité, puis vérifiée et validée, chaque étape datée.

## 3 erreurs que nous voyons souvent

La première consiste à laisser l'IA puiser dans ses connaissances générales au lieu de la limiter à vos documents. Les questions sont plus riches, et elles contiennent des règles qui ne sont pas les vôtres. La deuxième consiste à corriger à la main une question fausse sans chercher pourquoi elle l'était : si la source était ambiguë, la même erreur reviendra au prochain lot.

La troisième, plus subtile, consiste à oublier que l'équipe formation qui utilise l'IA est elle-même concernée par l'article 4. Votre circuit de validation est aussi une mesure de maîtrise de l'IA pour vos concepteurs. Documentez-le comme tel : vous faites d'une pierre 2 coups.

# 06.

# Le piège social et RGPD

Conserver des résultats individuels, c'est traiter des données personnelles sur des salariés. Ce point est presque toujours oublié, et il peut tout bloquer.

Passer du niveau 2 au niveau 3 change la nature des données que vous conservez. Une présence est une information banale. Un score individuel à une mise en situation, rattaché à un nom et à une date, dit quelque chose de la compétence d'une personne. Plusieurs règles s'appliquent alors, et les ignorer expose à des difficultés qui n'ont rien à voir avec la conformité initiale.

## Ce qu'il faut régler avant de lancer

Le RGPD impose de définir la finalité du traitement, d'informer les personnes et de fixer une durée de conservation. La finalité doit être écrite clairement : établir et maintenir la preuve de formation au regard d'obligations identifiées. Si les résultats peuvent servir à autre chose, par exemple à l'évaluation professionnelle, il faut le dire, et la question devient beaucoup plus sensible.

Le Code du travail[8] ajoute 2 exigences. L'article L. 1222-4 interdit de collecter une information concernant personnellement un salarié par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance. Et lorsque l'entreprise dispose d'un comité social et économique, l'article L. 2312-38 prévoit qu'il soit informé et consulté sur les moyens ou techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés. Selon l'usage prévu des résultats, un dispositif de tests peut entrer dans ce champ. Votre juriste ou votre DPO tranchera, mais la question doit être posée avant le lancement, pas après une remarque du CSE.

**8.** Code du travail, articles L. 4141-2, L. 1222-4 et L. 2312-38. legifrance.gouv.fr

FIG. 09

à cocher avant le lancement

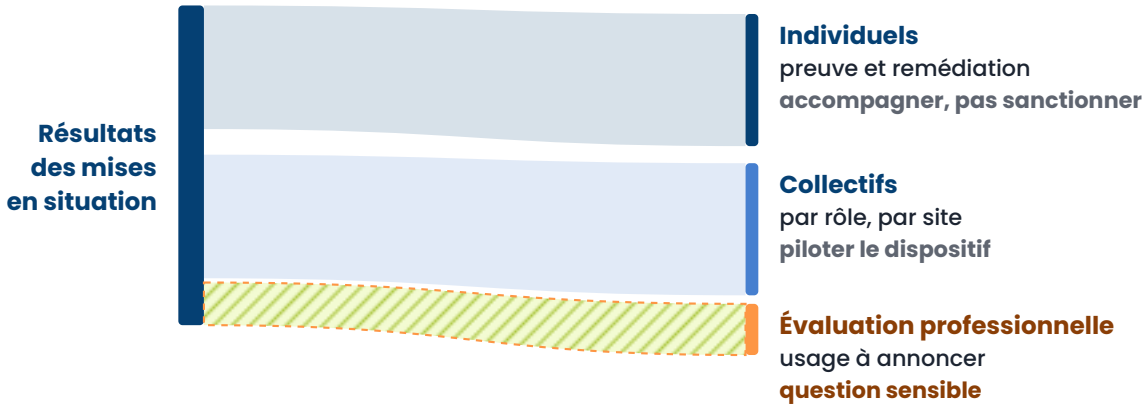
| | | |
|---|---|---|
| 01 | **Finalité du traitement écrite** | ☐ |
| 02 | **Salariés informés avant le lancement** | ☐ |
| 03 | **Durée de conservation fixée** | ☐ |
| 04 | **Question du CSE posée au juriste ou au DPO** | ☐ |
| 05 | **Usage individuel et usage collectif séparés** | ☐ |

**Lecture.** Les 5 points à régler avant de lancer, d'après ce chapitre.

## Une règle qui protège tout le monde

Nous recommandons de séparer clairement 2 usages. Les résultats individuels servent à la preuve et à la remédiation : une personne qui échoue est accompagnée, pas sanctionnée. Les analyses collectives, par rôle ou par site, servent au pilotage.

FIG. 10




**Lecture.** Les 2 usages à séparer dès le départ, et celui qui demande un cadre spécifique.

Annoncée dès le départ, cette séparation change aussi la manière dont les équipes vivent les tests. Un quiz perçu comme un contrôle produit de l'anxiété et des réponses au hasard. Un quiz perçu comme un entraînement produit de l'ancrage.

# 07.

# Tenir dans le temps sans refaire la session

Une preuve vaut à sa date. La garder à jour coûte moins cher qu'on ne le croit.

Le réflexe courant, quand une preuve vieillit, est de refaire la formation. C'est coûteux, mal vécu par les équipes qui ont l'impression de répéter, et peu efficace pour ceux qui maîtrisent déjà. La recherche suggère une autre voie.

La méta-analyse de Nicholas Cepeda et de ses collègues[11], publiée en 2006 dans le Psychological Bulletin, a rassemblé plusieurs centaines d'expériences sur la répartition de l'apprentissage dans le temps. Sa conclusion est l'une des plus robustes de la psychologie de l'apprentissage : à volume égal, un apprentissage réparti dans le temps est mieux retenu qu'un apprentissage concentré. Combiné à l'effet test vu au chapitre 2, cela donne un principe d'organisation simple : quelques questions espacées plutôt qu'une longue session annuelle, et une nouvelle formation seulement pour ceux qui échouent.

FIG. 11



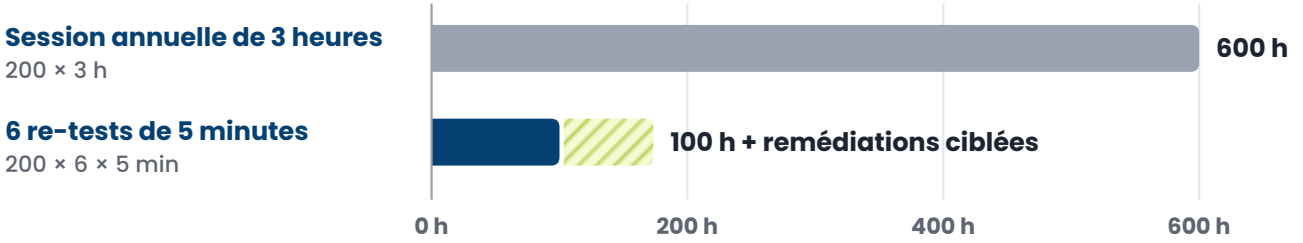

**Lecture.** Un calendrier de départ pour une obligation annuelle. Les intervalles se resserrent pour une procédure critique et rare, et s'allongent pour un geste quotidien.

**11.** Cepeda, N. J. et al. (2006). Distributed practice in verbal recall tasks. Psychological Bulletin, 132(3). doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.354

## Un ordre de grandeur pour convaincre

Prenons une population de 200 personnes soumises à une même obligation. Une session annuelle de 3 heures représente 600 heures retirées du terrain chaque année. Un dispositif de 6 re-tests de 5 minutes représente 100 heures, auxquelles s'ajoutent les remédiations ciblées pour ceux qui échouent. Même en comptant large, l'écart est important, et le dossier obtenu est plus solide, puisqu'il montre un état à jour plutôt qu'une session ancienne.

FIG. 12

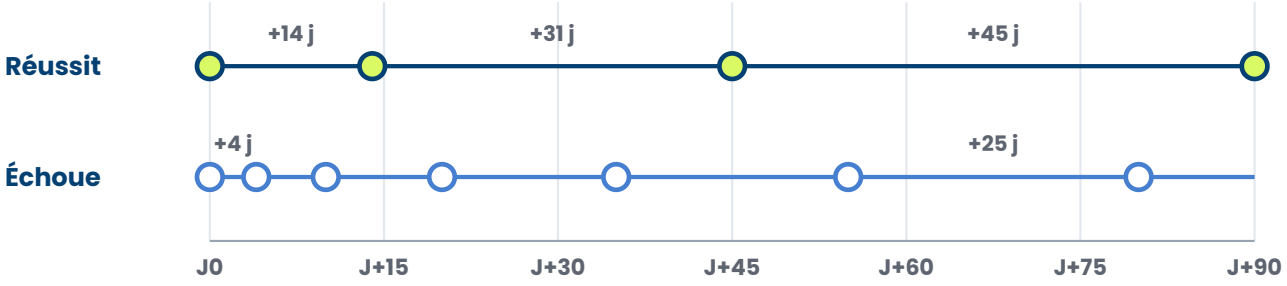



**Lecture.** Calcul illustratif : les hypothèses (durée de session, nombre et durée des re-tests) sont à remplacer par les vôtres. Une formation initiale reste nécessaire, et certaines obligations imposent une durée minimale, comme les 15 heures annuelles de la DDA.

## Adapter le rythme à chacun

L'étape suivante consiste à ne pas traiter tout le monde de la même façon. Une personne qui réussit ses re-tests peut attendre plus longtemps avant le suivant ; une personne qui échoue revoit le point plus vite, avec un contenu ciblé. C'est le principe de la répétition espacée adaptative, et c'est aussi ce qui rend le dispositif acceptable pour les équipes : on ne fait pas perdre leur temps à ceux qui savent.

FIG. 13



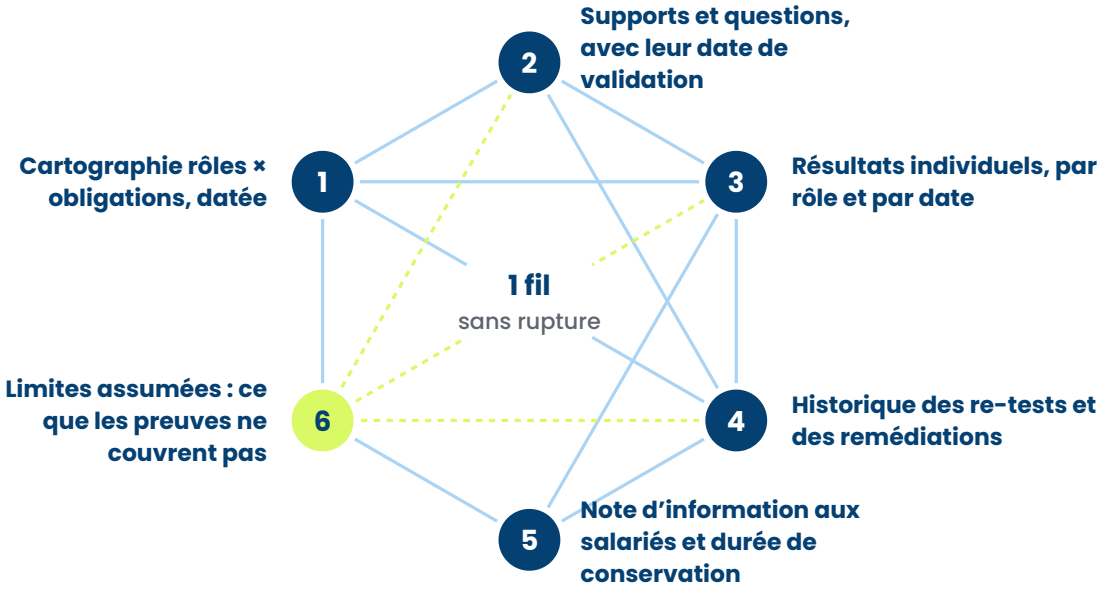

**Lecture.** Schéma de principe : le rythme des re-tests s'adapte aux résultats de chacun.

# 08.

# Le dossier qu'on sort le jour du contrôle

6 pièces suffisent, si elles sont reliées entre elles.

FIG. 14




Le dossier idéal n'est pas le plus épais. C'est celui qui permet de suivre un fil sans rupture : voici les rôles et ce qu'ils doivent savoir, voici comment nous l'avons enseigné et vérifié, voici les résultats, voici comment nous les tenons à jour, voici le cadre dans lequel nous conservons ces données, et voici ce que nos preuves ne couvrent pas.

La dernière pièce surprend souvent. Elle est pourtant celle qui inspire le plus confiance à un auditeur expérimenté, parce qu'elle montre que l'entreprise connaît les limites de son dispositif et ne cherche pas à les masquer.

---

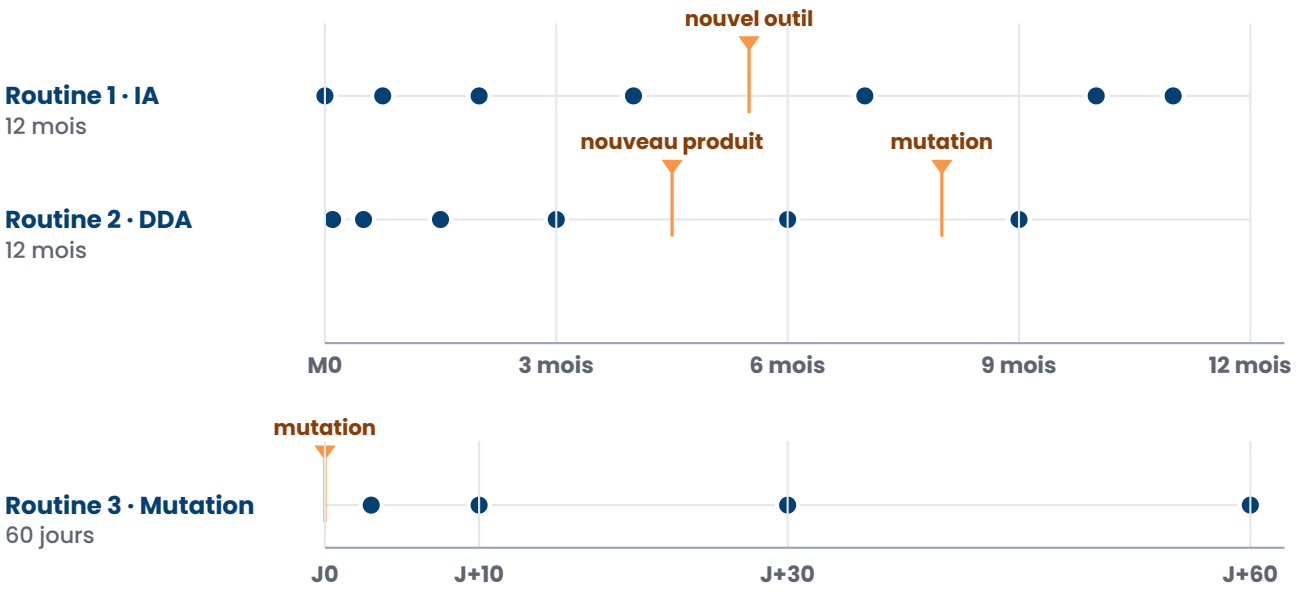
Si vous ne deviez faire qu'une chose après cette lecture, ce serait de prendre votre obligation la plus sensible et de vérifier, pièce par pièce, ce que vous pourriez produire demain matin.

# 09.

# 3 routines de preuve, prêtes à adapter

Une routine est une suite d'étapes dans le temps, avec des conditions qui font varier le parcours. Écrite noir sur blanc, elle devient aussi une pièce du dossier.

FIG. 15




**Lecture.** Les 3 routines, avec leurs déclencheurs d'événement : nouvel outil, nouveau produit, mutation.

## Comment lire les routines qui suivent

Chaque routine se lit de haut en bas, comme un calendrier. Les étapes planifiées s'appliquent à tous. Les conditions et les événements font varier le parcours de chacun : c'est ce qui la distingue d'un simple rappel annuel.

**Étape planifiée**
La même pour tous, à date fixe.

**Condition, événement, alerte**
Le parcours s'adapte au résultat ou au contexte.

**Déclencheur**
Sur la frise, un changement lance une série dédiée.

**Trace**
Le résultat daté rejoint le dossier.

## Routine 1 · Maîtrise de l'IA, utilisateurs d'un assistant généraliste

Rédaction, synthèse, recherche, sur 12 mois

| | |
|---|---|
| **Semaine 0** | Un module court sur les règles internes d'usage (données autorisées, outils autorisés, vérification des réponses), suivi de 5 mises en situation tirées des usages réels du service. |
| **CONDITION** | Moins de 4 bonnes réponses sur 5, et un contenu ciblé sur les erreurs, puis 3 nouvelles questions 4 jours plus tard. Sinon, rendez-vous à semaine 3. |
| **Semaine 3** | 3 questions nouvelles, dont une sur une réponse d'IA plausible mais fausse à repérer. |
| **Mois 2, 4, 7, 10** | 2 questions chacun, en variant les situations et les outils. |
| **ÉVÉNEMENT** | Nouvel outil d'IA autorisé ou nouvelle règle interne, et 3 questions sur ce qui change, dans la semaine. |
| **Mois 11** | Re-test final de 5 questions, export daté des résultats pour le registre des mesures. |
| **ALERTE** | 2 échecs consécutifs sur une règle de données, et le manager est prévenu pour un échange, pas pour une sanction. |

## Routine 2 · Conseillers soumis à la DDA

Conseillers en distribution d'assurance, sur l'année

| | |
|---|---|
| **Après chaque session** | 4 mises en situation client sur le thème traité, à jour 2. |
| **J15, J45, J90** | 2 questions nouvelles sur ce thème. |
| **Chaque trimestre** | 4 questions transverses sur le devoir de conseil, le recueil des besoins et la réclamation, qui reviennent toute l'année. |
| **ÉVÉNEMENT** | Nouveau produit au catalogue, ou évolution réglementaire, et une série de 4 questions dans les 10 jours. |
| **ÉVÉNEMENT** | Mutation vers une autre fonction, et le passage sur la routine du nouveau poste, avec les compétences qu'il exige. |

Les 15 heures de formation continue restent organisées selon vos modalités habituelles. La routine ne s'y substitue pas : elle vérifie et entretient ce que ces heures ont apporté.

## Routine 3 · Mutation interne

Changement de poste, sur 60 jours

| | |
|---|---|
| **Jour 0** | Comparaison entre l'ancienne et la nouvelle ligne de la matrice rôles × obligations. Seules les obligations nouvelles ou plus exigeantes entrent dans la routine. |
| **Avant la prise de poste** | Les formations qualifiantes requises, conformément à ce que rappelle l'ACPR pour les intermédiaires. |
| **J3, J10, J30** | Mises en situation sur les obligations nouvelles. |
| **J60** | Re-test et mise à jour de la ligne de la personne dans le dossier de preuve. |

# 10.

# 3 cas pratiques

Les cas qui suivent sont des cas composites, construits à partir de situations fréquentes pour illustrer la démarche. Les chiffres sont des ordres de grandeur, pas des résultats mesurés.

FIG. 16

| | Cas 1 | Cas 2 | Cas 3 |
|---|---|---|---|
| **Secteur** | **Assurance** | **Industrie** | **Services** |
| **Texte en jeu** | DDA | ISO 9001 | AI Act, article 4 |
| **Déclencheur** | contrôle ACPR | audit de surveillance | questionnaire client |
| **Leçon** | **Un dossier relié, pas plus épais.** | **Une démarche cohérente, pas une preuve parfaite.** | **Une démarche différenciée par rôle.** |



Photo : Pavel Danilyuk · Pexels

CAS 1

## Un réseau d'agences d'assurance face à un contrôle

**LE PROBLÈME**

Un réseau de 60 agences et 350 conseillers. L'organisme suit bien le volume des 15 heures annuelles, attestations à l'appui. Un contrôle annoncé porte sur la capacité professionnelle et sur l'adéquation des formations aux fonctions exercées.

**LE DIAGNOSTIC**

Il n'existe pas de cartographie qui relie les fonctions réelles, les niveaux de capacité requis et les formations suivies. Plusieurs conseillers ont changé de fonction dans l'année sans formation additionnelle. Les justificatifs de capacité à l'embauche sont incomplets pour une partie des recrutements récents. C'est, presque mot pour mot, la liste des constats de la note de l'ACPR de 2018.

**LE DISPOSITIF**

En 4 semaines, une cartographie par fonction est construite avec les responsables régionaux. Les mutations de l'année sont repérées et donnent lieu à un rattrapage. La routine DDA décrite plus haut est lancée sur 2 régions pilotes, avec des mises en situation sur le devoir de conseil construites à partir des réclamations clients des 2 dernières années.

**CE QUI N'A PAS MARCHÉ AU DÉBUT**

Les premières questions portaient sur la réglementation elle-même, article par article. Les conseillers les ont vécues comme un examen de droit. Réécrites en situations de rendez-vous client, elles ont été mieux acceptées et ont fait apparaître de vraies fragilités, notamment sur le recueil des besoins en assurance emprunteur.

**Ce qu'on en retient**

**Le dossier présenté au contrôle n'était pas plus épais qu'avant. Il était relié : une fonction, un niveau requis, des formations, des résultats datés, et une explication honnête de ce qui était encore en cours de rattrapage.**

CAS 2

## Un industriel certifié ISO 9001 et la question de l'efficacité

**LE PROBLÈME**

Une PME industrielle de 250 personnes, certifiée ISO 9001. À l'audit de surveillance, l'auditeur relève une faiblesse sur l'évaluation de l'efficacité des actions de formation : le plan de formation est réalisé, mais rien ne montre qu'il a produit un effet.

**LE DIAGNOSTIC**

Les évaluations se limitent à des questionnaires de satisfaction à chaud. Pour les postes de contrôle qualité, aucune vérification n'est faite après la formation, alors que ces postes conditionnent la conformité des produits.

**LE DISPOSITIF**

Le responsable qualité choisit 3 postes critiques et définit pour chacun 5 compétences observables. Après chaque formation, une routine de mises en situation s'étale sur 3 mois, à partir des non-conformités réelles de l'année. Les résultats sont rapprochés, trimestre par trimestre, des non-conformités détectées en aval, sans prétendre à un lien de cause à effet automatique.

**CE QUI N'A PAS MARCHÉ AU DÉBUT**

Le responsable qualité voulait une évaluation par question et par personne affichée dans l'atelier. Les opérateurs l'ont perçue comme une surveillance. Les résultats individuels ont été réservés à l'opérateur et à son responsable, et seuls des résultats collectifs ont été affichés.

**Ce qu'on en retient**

**L'auditeur n'attend pas une preuve parfaite de l'efficacité. Il attend une démarche cohérente : des compétences définies, une vérification après la formation, et une réflexion sur ce que les résultats disent et ne disent pas.**

CAS 3

## Un groupe de services qui déploie un assistant d'IA

**LE PROBLÈME**

Un groupe de services de 2 000 personnes déploie un assistant d'IA généraliste pour tous les collaborateurs, et un outil plus spécialisé pour 3 équipes. Un client grand compte ajoute à son questionnaire fournisseur une question sur les mesures prises au titre de l'article 4 de l'AI Act.

**LE DIAGNOSTIC**

Un webinaire d'1 heure a été proposé à tous au lancement. Moins de la moitié des collaborateurs y ont assisté. Rien ne distingue les simples utilisateurs des équipes qui configurent des usages plus avancés.

**LE DISPOSITIF**

La matrice distingue 3 profils : utilisateurs de l'assistant généraliste, équipes utilisant l'outil spécialisé, et managers qui valident les usages. La routine 1 est déployée pour les premiers. Pour les 3 équipes spécialisées, des mises en situation plus techniques sont construites avec elles. Les managers reçoivent une courte série sur les décisions qui leur reviennent. Le registre des mesures, daté, sert de réponse au questionnaire client.

**CE QUI N'A PAS MARCHÉ AU DÉBUT**

La première version des questions avait été produite par l'IA à partir de contenus généraux sur l'AI Act. Elle citait l'ancienne rédaction de l'article 4 et des obligations qui ne concernaient pas le groupe. Reconstruites à partir de la charte interne d'usage de l'IA, les questions sont devenues pertinentes.

**Ce qu'on en retient**

**Pour l'AI Act, la valeur du dispositif n'est pas de tester pour tester. Elle est de montrer une démarche différenciée par rôle, vivante dans le temps, et de pouvoir la décrire en quelques lignes quand un client, un auditeur ou une autorité la demande.**

# 11.

# Sur le terrain, les erreurs que l'on voit le plus

**01** **La première erreur est de confondre volume et preuve.** Un dossier de 300 attestations ne répond pas mieux à un contrôle qu'une cartographie claire et 20 pages de résultats reliés aux fonctions.

**02** **La deuxième est de tester la réglementation au lieu de tester la pratique.** Une question sur un numéro d'article mesure une mémoire de juriste, pas la compétence d'un conseiller ou d'un opérateur.

**03** **La troisième est de commencer par l'outil.** Beaucoup de projets démarrent par le choix d'une plateforme, avant d'avoir construit la matrice. L'outil vient ensuite : sans matrice, il diffuse les mêmes contenus à tout le monde.

**04** **La quatrième est d'oublier les mutations.** Les entrées dans l'entreprise sont suivies, les changements de poste beaucoup moins. C'est pourtant là que se créent les écarts entre la fonction exercée et la compétence vérifiée.

**05** **La cinquième est de laisser l'IA puiser dans ses connaissances générales.** Elle produit des questions plus riches, et elle y glisse des règles qui ne sont pas les vôtres ou des versions dépassées des textes.

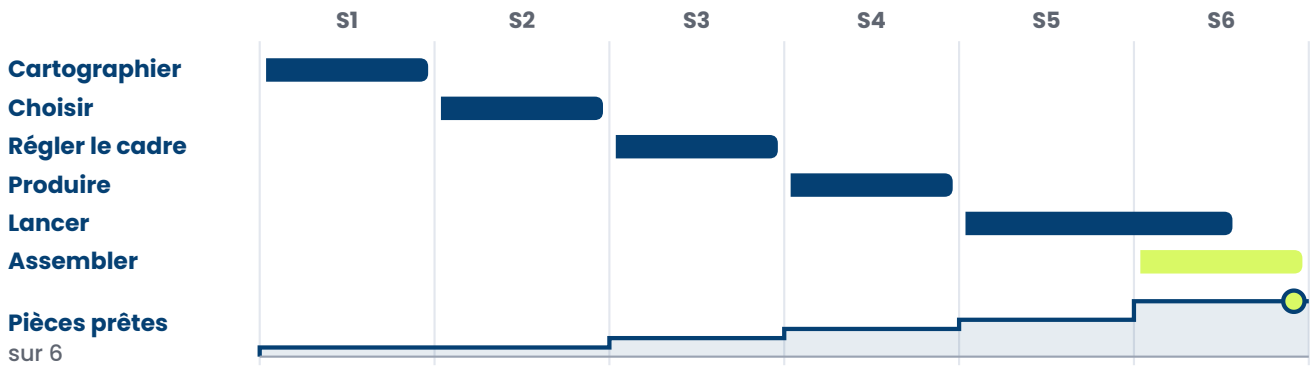
**06** **La sixième est de négliger le cadre social.** Un dispositif de tests lancé sans information des salariés, et sans poser la question du CSE quand elle se pose, peut être suspendu au moment où il commençait à porter ses fruits.

**07** **La septième est de promettre trop.** Aucun dispositif ne prouve le comportement réel de chaque personne. Un dossier qui le prétend perd sa crédibilité dès la première question d'un auditeur expérimenté.

# 12.

# Construire votre dispositif en 6 semaines

FIG. 17




**Semaine 1**

**Cartographier.** Un atelier avec les RH, la conformité ou la qualité, et 2 ou 3 managers. Les rôles réels, les obligations, l'exposition de chaque rôle, ce que chacun doit savoir faire.

**Semaine 2**

**Choisir le périmètre pilote.** 1 ou 2 obligations sensibles, 1 ou 2 populations. Réunir les sources validées : procédures, politiques internes, charte d'usage de l'IA.

**Semaine 3**

**Régler le cadre.** Finalité écrite, information des salariés, durée de conservation, question du CSE, séparation entre usage individuel pour l'accompagnement et usage collectif pour le pilotage.

**Semaine 4**

**Produire et valider.** Questions de mise en situation préparées avec l'IA à partir des seules sources, chacune avec son passage cité, puis validées par l'expert et le responsable conformité. Date de validation conservée.

**Semaine 5**

**Lancer le pilote.** Routine adaptée de celles du chapitre 9, annonce claire de l'objectif, premier point avec les managers en fin de semaine.

**Semaine 6**

**Assembler le dossier.** Les 6 pièces du chapitre 8, même partielles. C'est le meilleur moyen de voir ce qui manque avant que quelqu'un d'autre ne le demande.

# Comment nous le faisons chez Cards

Cards est une plateforme de formation conçue pour ce que décrit ce guide : des formations courtes, des mises en situation par rôle, des re-tests espacés et adaptés à chacun avec Learning Routine®, et l'historique des résultats par personne, exportable pour le dossier de preuve. Les questions peuvent être préparées depuis Claude, ChatGPT, Mistral ou Copilot grâce au connecteur MCP Cards, puis relues et validées dans Cards. Les données sont hébergées en France.

| NIVEAU 1 | NIVEAU 2 | NIVEAU 3 | NIVEAU 4 |
|---|---|---|---|
| **Présence** | **Complétion** | **Réussite datée** | **Maintien** |

**CAS CLIENT · SNCF UNIVERSITÉ RH**

**25 000**
collaborateurs formés au management

**96 %**
de satisfaction

**+40 %**
de mise en pratique sur le terrain

SNCF Université RH ancre sa formation managériale avec Cards. Les résultats sont suivis et mesurés, jusqu'à la mise en pratique sur le terrain.

**POUR ALLER PLUS LOIN**

cards-microlearning.com/formation/maitrise-ia-ai-act

cards-microlearning.com/formation/formation-dda-assurance

cards-microlearning.com/formation/preparation-audit-certification

cards-microlearning.com/formation/conformite-formation-reglementaire