



Aujourd'hui l'IA

REVUE D'ANALYSE ET DE REGARDS
SUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

— UNE REVUE **IVALIR** —

<https://evalir.org>

— AVRIL 2026 —

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE & LE SENS

COMPRENDRE CE QUI SE TRANSFORME VRAIMENT



Métamorphoses du travail

Anticiper une
transformation
silencieuse



Lexique illustré de l'IA

Clarifier les concepts
pour mieux décider



Regards approfondis

Dialoguer avec l'IA
pour explorer la vie
économique



Bibliothèque critique

Les orientations
d'une époque
2025–2026

AUJOURD'HUI L'IA

Une revue EVALIR <https://evalir.org>

Numéro 1 — Avril - Mai 2026

Comprenons-nous vraiment ce qui est en train de se jouer ?

Il y a un moment très précis où l'on cesse de voir une technologie comme un outil.

C'est le moment où elle commence à modifier silencieusement la manière dont nous pensons, dont nous formulons des questions, dont nous interprétons le monde.

L'intelligence artificielle est en train de franchir ce seuil.

Non pas parce qu'elle serait devenue autonome ou omnisciente, mais parce qu'elle introduit une nouvelle forme de dialogue dans la production de connaissances. Un dialogue étrange, exigeant, parfois déroutant, entre des systèmes capables d'analyser des masses d'informations et des humains qui cherchent encore à comprendre ce qu'ils veulent en faire.

C'est ce déplacement que cette revue veut explorer.

Aujourd'hui l'IA ne se propose ni de commenter l'actualité technologique, ni de promouvoir des solutions, ni d'entretenir des inquiétudes abstraites. Elle s'inscrit dans un travail plus profond : observer comment l'intelligence artificielle transforme les systèmes de sens qui structurent nos sociétés.

Ce travail repose sur une expérience simple, mais encore peu répandue : utiliser l'IA non comme un substitut à la réflexion, mais comme un partenaire critique, capable d'élargir les perspectives, de mettre en évidence des régularités invisibles et de tester des interprétations.

Les métamorphoses du travail p.5

Une transformation silencieuse

Il n'y a pas eu de rupture spectaculaire.

Pas de vague soudaine de disparition des emplois, ni d'effondrement brutal des métiers. Ce qui se produit est plus discret, et peut-être plus profond.

Les activités se déplacent. Les responsabilités se redéfinissent. Les tâches se recomposent sans que leurs contours soient immédiatement perceptibles. Les outils d'intelligence artificielle s'insèrent dans les pratiques professionnelles, modifiant progressivement la manière de décider, d'évaluer, de coordonner.

Cette transformation reste encore insuffisamment étudiée.

Elle appelle une analyse prospective qui accepte l'incertitude, mais qui permette néanmoins d'anticiper les évolutions possibles. Comprendre ces dynamiques constitue une condition essentielle pour éviter que les changements ne soient subis plutôt que maîtrisés.

Lexique illustré de l'intelligence artificielle p.13

Clarifier pour décider

Les mots circulent vite. Leur sens, beaucoup moins.

Dans le débat public comme dans les organisations, les termes liés à l'intelligence artificielle sont souvent utilisés sans précision : modèles, réseaux, agents, apprentissage, biais, automatisation. Cette instabilité sémantique entretient des confusions qui influencent directement les décisions.

Clarifier ces notions ne relève pas d'un exercice pédagogique secondaire. C'est une condition pour agir de manière éclairée.

Le lexique illustré proposé dans ce numéro vise à fournir des repères solides, en combinant rigueur technique et accessibilité, afin de rendre intelligible un domaine encore entouré de représentations imprécises.

Regards approfondis sur la vie économique p.19

Le dialogue avec l'IA pour explorer le sens des marques

L'intelligence artificielle ouvre aujourd'hui la possibilité d'observer autrement la vie économique.

En dialoguant avec elle, il devient possible d'explorer les récits, les attentes et les tensions qui structurent les organisations. Ce travail ne consiste pas à déléguer l'analyse à la machine, mais à confronter ses capacités d'exploration du langage à une lecture critique du sens.

Les analyses consacrées aux marques dans ce numéro illustrent cette démarche. Elles montrent comment l'IA peut aider à approfondir la compréhension d'acteurs économiques familiers, en révélant les dynamiques symboliques et sociales qui traversent leurs trajectoires.

Ce regard approfondi constitue l'un des axes majeurs de la revue : démontrer que le dialogue avec l'intelligence artificielle peut devenir un outil pour aller plus loin dans la connaissance et dans son utilité pour les décisions collectives.

Bibliothèque critique de l'IA 2025–2026 p.56

Lire les orientations intellectuelles d'une époque

La production éditoriale consacrée à l'intelligence artificielle connaît une croissance rapide. Derrière cette abondance se dessinent des orientations intellectuelles très différentes : certaines technologiques, d'autres politiques, d'autres encore philosophiques ou économiques.

L'intelligence artificielle permet aujourd'hui d'accéder à ces publications d'une manière nouvelle, en facilitant leur analyse comparative et en mettant en évidence leurs lignes de force.

La bibliothèque critique présentée dans ce numéro s'inscrit dans cette démarche. Elle propose une lecture structurée des ouvrages récents, permettant de comprendre les grandes questions qui traversent les débats contemporains sur l'IA.

Ce travail, développé également dans les missions d'Evalir, vise à offrir aux organisations et aux territoires des repères fiables pour orienter leurs choix dans un environnement intellectuel en pleine recomposition.

Une revue pour travailler le sens à l'ère de l'intelligence artificielle

Aujourd'hui l'IA se construit comme un espace d'analyse et d'exploration.

Elle repose sur une pratique encore émergente : dialoguer avec l'intelligence artificielle pour approfondir les connaissances, tester des hypothèses et éclairer des décisions. Cette démarche suppose une vigilance constante, afin de distinguer ce que l'IA éclaire réellement de ce qu'elle ne peut pas percevoir.

L'IA et la Métamorphose du Travail

Ce n'est pas une révolution technologique. C'est une révolution anthropologique.

Par la Rédaction Stratégique • Février 2026 • Lecture : 12 minutes

En 1811, les Luddites brisaient les métiers à tisser dans les manufactures du Nottinghamshire. Ils ne résistaient pas à la machine — ils résistaient à la perte de sens. Deux siècles plus tard, l'intelligence artificielle produit un vertige d'une autre nature : non pas l'usine qui expulse les corps, mais l'algorithme qui colonise les esprits. Pour les décideurs d'aujourd'hui, comprendre cette bascule n'est plus optionnel.

ACTE I

Le travail ne disparaît pas. Il mue.

Il y a un mythe tenace que la panique entretient volontiers : l'intelligence artificielle serait la grande faucheuse de l'emploi, promettant un monde sans travail — ou pire, un monde où seuls les ingénieurs en data science auraient leur place. Les chiffres racontent une autre histoire, moins spectaculaire mais infiniment plus complexe.

Selon les estimations convergentes des grandes institutions internationales — BIT, McKinsey, OCDE — seuls 2 à 3 % des emplois existants seraient intégralement automatisables. En revanche, plus de 10 % seront profondément transformés dans leur contenu, leur rythme, leur sens. Et c'est là que réside l'enjeu véritable.

427M

emplois transformés

Le nombre d'emplois qui seront substantiellement modifiés d'ici 2030, selon l'Organisation Internationale du Travail — bien plus que le nombre d'emplois supprimés.

75M

emplois menacés

Seulement 75 millions d'emplois pourraient disparaître — un chiffre à mettre en perspective avec les millions de postes qui seront simultanément créés dans les secteurs émergents.

La mutation concerne les tâches, pas les métiers. Un médecin ne disparaît pas ; mais la part de son temps consacré à la rédaction d'ordonnances, à l'analyse d'imageries médicales ou à la synthèse de dossiers peut être drastiquement réduite. Un avocat ne disparaît pas ; mais la recherche jurisprudentielle et la première ébauche contractuelle peuvent être déléguées à un modèle de langage en quelques secondes.

Ce qui est en jeu, ce n'est pas l'extinction du travail. C'est la redéfinition de ce que signifie travailler avec excellence.

Or cette redéfinition est une affaire éminemment humaine, politique et culturelle. Les organisations qui le comprennent dès aujourd'hui auront une longueur d'avance considérable sur celles qui se contentent d'acheter des licences logicielles en croyant avoir réglé la question.

— ACTE II —

La triple tempête que personne ne voit ensemble

L'intelligence artificielle ne frappe pas un monde en paix. Elle arrive dans un système déjà ébranlé par deux autres bouleversements majeurs, et c'est leur conjonction qui produit un effet de rupture que les organisations sont encore loin d'avoir mesuré.

Le choc numérique : quand l'IA s'installe dans les bureaux

L'IA générative — celle que vos collaborateurs utilisent désormais quotidiennement, souvent sans le signaler formellement — automatise en priorité le travail administratif, répétitif, documentaire. Dans certains emplois de bureau, jusqu'à 82 % des tâches seraient automatisables. Mais le chiffre seul ne dit rien. Ce qui compte, c'est ce qu'il produit comme effet psychologique.

Un consultant qui passait vingt ans à maîtriser l'art de la note de synthèse voit soudain un modèle produire en trente secondes ce qui lui demandait trois heures. Un journaliste, un juriste, un analyste financier vivent la même expérience de déréalisation. Ils ne perdent pas leur emploi. Ils perdent quelque chose peut-être de plus précieux : le sentiment d'être l'auteur de leur propre travail.

Concept clé : la « dette cognitive »

Les psychologues du travail parlent de « dette cognitive » pour décrire ce phénomène : lorsqu'un individu valide un contenu qu'il n'a pas produit, il ne s'approprie plus sa production. Il devient valideur plutôt qu'auteur. Ce glissement, apparemment technique, a des conséquences profondes sur l'engagement, la motivation et l'identité professionnelle.

Le choc démographique : la pénurie silencieuse

En France, les projections sont sans ambiguïté : d'ici 2030, 760 000 postes seront à pourvoir chaque année — pour seulement 640 000 entrants sur le marché du travail. Le déficit est structurel. Il touche les secteurs de la santé, de l'industrie, du bâtiment, des services à la personne.

Dans ce contexte, l'IA n'est pas une menace pour l'emploi — elle est une bouée de sauvetage pour des organisations qui peinent à recruter. Elle permet de faire plus avec moins, de prolonger les carrières des seniors en leur évitant les tâches à faible valeur ajoutée, d'intégrer des profils moins qualifiés en leur offrant des outils de compensation. Mais elle nécessite en contrepartie un investissement massif dans la formation continue, que peu d'organisations ont encore inscrit dans leur stratégie long terme.

120 000

déficit annuel

Le nombre de postes non pourvus chaque année en France d'ici 2030 — un déséquilibre structurel que seul un mélange d'automatisation et de formation pourra combler.

Le choc écologique : l'emploi en transition

La transition bas carbone n'est pas qu'une promesse de création d'emplois verts. Elle est aussi une destruction créatrice d'une ampleur inédite. En France, jusqu'à 500 000 emplois

pourraient être créés dans les secteurs de la rénovation énergétique, des énergies renouvelables, de la mobilité durable. Mais ils ne correspondent pas toujours aux bassins de compétences existants. La géographie de l'emploi change. Les métiers changent. Et les travailleurs, eux, sont souvent laissés sans filet.

L'IA peut être un formidable outil d'adaptation — pour former, pour orienter, pour personnaliser les parcours professionnels. Elle peut aussi être, si elle est déployée sans discernement, un accélérateur des inégalités entre ceux qui maîtrisent les outils et ceux qui en subissent les effets.

— ACTE III —

La crise que les tableaux de bord ne montrent pas

Il y a des crises qui s'expriment en chiffres. Puis il y en a d'autres, plus sournoises, qui s'installent dans le silence des openspaces et des visioconférences. Celle-là appartient à la deuxième catégorie.

La honte prométhéenne

Le philosophe Günther Anders introduisit dans les années 1950 le concept de « honte prométhéenne » : ce malaise de l'être humain face à la supériorité de ses propres créations. Ses exemples portaient sur les machines industrielles. Les nôtres portent sur les modèles de langage.

Des études récentes montrent que de nombreux professionnels — y compris des cadres expérimentés — développent un sentiment diffus d'infériorité face aux performances des systèmes d'IA. Ils se demandent si leur jugement vaut encore quelque chose. Si leur expérience est encore un actif. Si leur intuition, acquise en vingt ans de pratique, résiste à l'analyse d'un algorithme entraîné sur des milliards de données.

« Demandez à votre équipe ce qu'elle ressent vraiment face à l'IA. Les réponses vous surprendront — et elles vous seront plus utiles qu'un audit de productivité. »

Cette crise d'identité professionnelle ne se lit pas dans les indicateurs RH classiques. Elle se manifeste dans le désengagement discret, dans la résistance passive aux nouvelles pratiques,

dans le sentiment — jamais exprimé mais toujours présent — que l'on fait semblant de travailler en se contentant de superviser ce que la machine produit.

La question du mérite revisitée

Notre civilisation du travail repose sur un pacte implicite : l'effort est récompensé, la compétence est reconnue, le mérite est valorisé. Ce pacte est en train d'être silencieusement renégocié. Quand la qualité d'un livrable dépend moins de la compétence de son auteur que de la qualité du prompt utilisé, qu'advient-il du mérite ?

La question n'est pas rhétorique. Elle a des conséquences concrètes sur la motivation, sur la rémunération, sur les systèmes d'évaluation. Les organisations qui n'y répondent pas — qui font semblant que rien n'a changé dans leur culture de la performance — s'exposent à une crise de confiance interne dont elles mettront des années à comprendre les causes.

Repère stratégique : de l'auteur au validateur

La transformation la plus profonde induite par l'IA n'est pas la suppression de postes — c'est le glissement de la posture d'auteur à celle de validateur. Concevoir une stratégie RH adaptée implique de reconnaître cette bascule et d'accompagner les individus dans la reconstruction d'une identité professionnelle compatible avec leur nouveau rôle.

— ACTE IV —

Ce que les machines ne feront jamais

Dans la littérature spécialisée, on les appelle les « soft skills ». Le terme est maladroit — il suggère quelque chose de mou, d'accessoire, presque de décoratif. La réalité est inverse : dans un monde où les tâches codifiables sont automatisables, ce sont précisément ces compétences « molles » qui deviennent les plus dures à remplacer.

L'humain comme dernier rempart de la décision

Il existe une capacité proprement humaine que les modèles d'IA — aussi sophistiqués soient-ils — ne possèdent pas : la faculté de décider contre une probabilité statistique. Un système d'IA vous dira quelle décision est la plus probable, la plus conforme aux données historiques, la plus optimale au regard d'une fonction objectif. Il ne vous dira jamais quelle décision est juste.

Cette distinction est au cœur du leadership et de la responsabilité. Un dirigeant qui délègue ses décisions à un algorithme sans exercer son jugement n'est plus un décideur : il est un relais. Ce glissement est réel, documenté, et constitue l'un des risques organisationnels les plus sous-estimés de la décennie.

Les compétences qui prennent de la valeur

Plus de la moitié des professionnels des ressources humaines interrogés dans les grandes études internationales citent l'intelligence émotionnelle comme la compétence la plus stratégique pour les cinq années à venir — devant la maîtrise des outils numériques. Ce n'est pas du romantisme : c'est de la lucidité économique.

La créativité réelle — celle qui transgresse les catégories existantes plutôt que de les combiner — reste hors de portée des systèmes actuels. La pensée critique qui questionne les prémisses d'un problème plutôt que d'en optimiser la résolution est irremplaçable. L'adaptabilité — la capacité à évoluer dans un environnement fondamentalement incertain — est une compétence humaine par essence.

IE compétence #1	<i>L'intelligence émotionnelle est désormais citée par plus de 50 % des DRH comme la compétence la plus stratégique à développer face à l'automatisation.</i>
----------------------------	---

« Les organisations qui investiront dans les compétences humaines aujourd'hui ne recruteront pas des humains à la place des machines. Elles recruteront des humains que les machines ne peuvent pas remplacer. »

— ACTE V —

Ce que les décideurs doivent faire — maintenant

Les transformations décrites ici ne se régleront pas avec un projet de déploiement technologique. Elles appellent une réponse stratégique à trois niveaux.

Pour les directions générales et les DRH

Recentrer l'évaluation de la performance. Les critères actuels ont été conçus pour un monde sans IA. Ils récompensent souvent la vitesse d'exécution et la conformité procédurale — deux dimensions que l'IA excelle à optimiser. Il faut désormais valoriser ce que la machine ne fait pas : le discernement, la capacité relationnelle, la prise de risque éclairée.

Investir dans la formation — vraiment. Non pas en achetant des licences de e-learning, mais en reconstruisant des parcours de montée en compétences qui articulent maîtrise des outils et développement du jugement. Les deux doivent aller ensemble.

Prendre au sérieux le risque identitaire. Le désengagement lié à la perte du sentiment d'auteur est l'un des facteurs les plus coûteux pour les organisations — et l'un des moins mesurés. Des dispositifs d'écoute, de co-construction et de reconnaissance du rôle humain doivent être intégrés dans la conduite du changement.

Pour les territoires et les collectivités

Les mutations de l'emploi induites par l'IA ne se distribuent pas uniformément sur le territoire. Elles frappent d'abord les emplois intermédiaires dans les zones déjà fragilisées par les restructurations industrielles. Les politiques d'anticipation — cartographie des compétences, formation des actifs en poste, soutien aux reconversions — doivent être engagées avant que les signaux d'alarme soient visibles. À ce stade, il est souvent trop tard.

Pour les politiques publiques

La régulation de l'IA au travail ne peut se limiter à des questions de confidentialité des données ou de biais algorithmiques — aussi importants soient-ils. Elle doit également traiter la question de la santé mentale au travail, de la cohésion sociale et des nouvelles formes de précarité que l'hybridation des statuts professionnels génère. Le droit du travail a deux siècles de retard sur la réalité du télétravail algorithmiquement augmenté.

—— EN GUISE DE CONCLUSION ——

Vers un nouveau contrat civilisationnel

Il y a une phrase que les décideurs entendent souvent dans les conférences sur l'IA : « Ce n'est pas l'IA qui va vous remplacer, c'est quelqu'un qui maîtrise l'IA. » La formule est juste, mais elle reste à la surface du problème. Ce qui est en jeu est d'une toute autre ampleur.

L'IA marque la fin d'un modèle de travail fondé sur la performance mécanique, la productivité quantitative et la standardisation des compétences. Elle ouvre un espace — encore largement inexploré — dans lequel la valeur du travail humain réside dans sa singularité, sa contextualité, sa capacité à porter du sens et à assumer une responsabilité que nul algorithme ne peut endosser à notre place.

Cette transition est moins technologique que civilisationnelle. Elle ne se gèrera pas avec des outils, mais avec des convictions. La question n'est pas : « Comment faire adopter l'IA à nos équipes ? » Elle est : « Quel type d'organisation voulons-nous être — et quel type de travail voulons-nous offrir ? »

« La vraie question n'est pas ce que l'IA va faire de nos emplois. C'est ce que nous allons faire de nous-mêmes. »

Les Luddites avaient tort sur la tactique — briser les métiers à tisser n'a jamais arrêté le progrès. Mais ils avaient raison sur l'essentiel : une révolution technologique qui ne répond pas à la question du sens est une révolution inachevée. L'IA nous offre cette chance. À nous de ne pas la gâcher.

Sources & Références

Bureau International du Travail (BIT) • McKinsey Global Institute • OCDE • France Stratégie • Günther Anders, L'Obsolescence de l'homme (1956) • Dares, Perspectives emploi 2030

Cet article est librement inspiré du Livre blanc stratégique « L'IA et la Métamorphose du Travail ». Tous droits réservés.

Lexique Illustré de l'Intelligence Artificielle : Les Concepts Clés pour Débuter

Introduction : Démystifier l'IA

L'intelligence artificielle (IA) est partout, des assistants vocaux sur nos téléphones aux algorithmes qui nous recommandent des films. Pourtant, le vocabulaire qui l'entoure peut sembler complexe et intimidant. Ce lexique a pour but de rendre l'IA accessible à tous. Chaque terme essentiel est défini avec des mots simples et illustré par des exemples concrets, vous donnant les clés pour comprendre le fonctionnement, les enjeux et le potentiel de ces technologies fascinantes. Notre objectif est de vous équiper pour que vous ne soyez pas seulement un utilisateur, mais un acteur éclairé et critique du monde numérique de demain. Nous verrons que l'IA est un vaste domaine, dont l'Apprentissage Automatique est une branche majeure, qui elle-même contient une approche puissante appelée Apprentissage Profond. Commençons notre exploration avec les briques fondamentales qui construisent le monde de l'IA.

1. Les Termes Fondamentaux de l'IA

1.1. Algorithme

Un algorithme est une suite d'étapes ordonnées et finies permettant d'obtenir un résultat à partir d'éléments fournis en entrée. La CNIL le compare à une recette de cuisine : un ensemble d'instructions claires pour résoudre un problème ou accomplir une tâche.

Exemple Concret :

- **La recette de cuisine** : C'est l'analogie parfaite utilisée par la CNIL. Les ingrédients sont les données d'entrée, les étapes de la recette sont l'algorithme, et le plat final est le résultat obtenu.
- **L'algorithme de recrutement biaisé** : Amazon a utilisé un algorithme pour analyser des CV. Entraîné sur les données des dix dernières années, majoritairement masculines, il a appris à pénaliser les candidatures perçues comme féminines, introduisant un **biais sexiste**.

1.2. Apprentissage Automatique (Machine Learning)

Le Machine Learning est une branche de l'IA qui permet aux ordinateurs d'apprendre à partir de données sans être explicitement programmés. Au lieu de suivre des instructions précises, les algorithmes utilisent des modèles statistiques pour reconnaître des schémas (patterns) et faire des prédictions.

Exemple Concret :

- **Le filtre anti-spam** : Un système de reconnaissance de spam apprend à classer les courriels. Il est entraîné sur un très grand nombre d'exemples déjà étiquetés comme "spam" ou "non-spam" et apprend ainsi à identifier les caractéristiques d'un message indésirable pour filtrer automatiquement les nouveaux e-mails.

1.3. Apprentissage Profond (Deep Learning)

Le Deep Learning est une sous-catégorie de l'apprentissage automatique qui utilise des réseaux de neurones artificiels avec de multiples couches ("profondes"). Cette structure lui permet d'apprendre à partir de données très complexes et hiérarchisées, comme des images ou du son.

Exemple Concret :

- **La reconnaissance d'images** : Un système de Deep Learning peut apprendre à distinguer les chats des chiens dans des photos. Les premières couches du réseau analysent des caractéristiques simples comme les pixels, puis les couches plus profondes reconnaissent des formes plus complexes comme les contours, les textures et finalement des parties du corps, pour aboutir à une classification.

1.4. Biais (Algorithmique)

Un biais algorithmique se produit lorsqu'un système d'IA, en se basant sur des données du passé pour prédire le futur, reproduit et amplifie les stéréotypes ou les inégalités présents dans ces données. Le passé n'étant jamais neutre, les biais (basés sur la race, le genre, la classe sociale) peuvent s'infiltrer dans les décisions de la machine.

Exemple Concret :

- **L'outil de recrutement d'Amazon** : L'IA de recrutement d'Amazon a été entraînée sur une base de CV majoritairement masculins. En conséquence, le système a "appris" que les hommes étaient des candidats préférables et a commencé à pénaliser systématiquement les candidatures contenant des termes associés aux femmes.

1.5. Chatbot (Agent Conversationnel)

Un chatbot est un programme informatique conçu pour simuler une conversation humaine, que ce soit par texte ou par la voix. Il s'appuie sur le traitement du langage naturel (NLP) pour comprendre les questions des utilisateurs et y répondre de manière contextuelle.

Exemple Concret :

- **Assistance sur un site web** : Vous êtes sur le site d'une **compagnie aérienne** et vous demandez au chatbot : "Quand est mon prochain vol pour Paris ?". Le programme comprend votre question, recherche l'information dans sa base de données et vous fournit une réponse instantanée.

1.6. Données Ouvertes (Open Data)

Les données ouvertes sont des informations numériques rendues accessibles à tous, gratuitement et sans restriction d'utilisation ou de redistribution. Leur objectif est de favoriser la transparence, l'innovation et la création de nouvelles applications au service de tous.

Exemple Concret :

- **Plateformes gouvernementales :** La plateforme **data.gouv.fr** centralise et met à disposition du public de nombreux jeux de données produits par l'administration française.
- **Applications citoyennes :** Une ville publie en open data les horaires et la géolocalisation en temps réel de ses **transports en commun**. Des développeurs peuvent alors utiliser ces données pour créer des applications mobiles qui aident les citoyens à planifier leurs déplacements.

1.7. Esprit Critique (face à l'IA)

L'esprit critique face à l'IA est la compétence essentielle qui permet d'analyser ce que l'on lit, de vérifier les sources, de repérer les biais et de développer un usage éthique des technologies. C'est particulièrement crucial avec les IA génératives comme ChatGPT, qui peuvent produire des contenus très plausibles mais entièrement faux.

Exemple Concret :

- **Activité pédagogique :** L'**Indiana University** propose une méthode simple :
 1. Faire générer un résumé de texte par une IA.
 2. Demander aux élèves d'évaluer la production en répondant à deux questions : « Qu'est-ce que l'IA a bien fait ? » et « Qu'est-ce qu'elle a mal compris ou omis ? ».
 3. Cet exercice pousse les élèves à ne pas accepter passivement le résultat et à évaluer sa fiabilité et sa pertinence.

1.8. Éthique de l'IA

L'éthique de l'IA est le domaine de réflexion qui analyse les dilemmes moraux soulevés par la conception et l'utilisation des systèmes d'IA. Son but n'est pas de créer des lois, mais de donner des avis consultatifs, fondés sur la rationalité, pour guider vers les "bons actes" à poser et encadrer la technologie au-delà de la seule régulation.

Exemple Concret :

- **Le dilemme du tramway :** Cette célèbre expérience de pensée pose une question de choix moral complexe (faut-il dévier un tramway pour sauver cinq personnes au risque d'en tuer une ?). Ce type de dilemme est similaire aux décisions que des systèmes autonomes, comme une voiture sans conducteur, pourraient être amenés à prendre en cas d'accident inévitable.

1.9. IA de Confiance

Une IA de confiance est un système d'IA développé et utilisé de manière à garantir la transparence, l'équité, la robustesse, la fiabilité, la sécurité et la responsabilité tout au long de son cycle de vie.

Exemple Concret :

- **Une IA de recrutement responsable** : Pour être qualifiée "de confiance", une IA utilisée pour le **recrutement** doit respecter plusieurs principes :
 - **Transparence** : L'entreprise doit être claire sur les critères utilisés par l'IA.
 - **Équité** : L'IA doit être conçue et testée pour éviter tout biais discriminatoire (sexe, origine, etc.).
 - **Responsabilité** : L'entreprise assume l'entière responsabilité des décisions prises par l'IA et met en place des mécanismes de contrôle humain.

1.10. IA Générative (IAG)

Une IA générative est un système capable de produire de nouveaux contenus (textes, images, sons, vidéos) en réponse à une instruction formulée en langage naturel, appelée "prompt". Elle apprend à créer en s'entraînant sur de vastes ensembles de données existantes.

Exemple Concret :

- **Création d'images** : Des outils comme **DALL-E** ou **Midjourney** peuvent générer une image à partir d'une simple phrase. Par exemple, l'image d'un "tote bag sur lequel sont imprimés les anneaux olympiques et la tour Eiffel" peut être créée sur commande.
- **Génération de texte** : **ChatGPT** d'OpenAI est un exemple emblématique, capable de rédiger des articles, des poèmes ou de répondre à des questions complexes.

1.11. Langage Naturel

Le langage naturel désigne la manière dont les humains communiquent au quotidien, que ce soit par la parole ou par l'écriture. Le Traitement du Langage Naturel (NLP ou TAL en français) est le domaine de l'IA qui vise à permettre aux ordinateurs de comprendre, d'interpréter et de générer ce langage.

Exemple Concret :

- **Assistant vocal** : Lorsque vous posez une question à **Siri** comme « Quel temps fait-il à Paris aujourd'hui ? », l'appareil utilise le NLP pour décomposer votre phrase, en comprendre le sens, trouver l'information pertinente et formuler une réponse compréhensible.

1.12. Modèle de Fondation

Un modèle de fondation est un très grand modèle d'IA qui a été pré-entraîné sur une quantité massive de données généralistes (textes, images, etc.). Il sert de "socle" ou de point de départ pour développer plus rapidement et à moindre coût d'autres applications d'IA plus spécialisées.

Exemple Concret :

- **Adaptation pour une tâche spécifique** : Un modèle de vision par ordinateur comme **ResNet**, pré-entraîné sur des millions d'images de la base de données ImageNet, peut reconnaître des milliers d'objets. Ce modèle de fondation peut ensuite être spécialisé ("fine-tuning") avec un plus petit jeu de données pour une mission précise, comme la **détection de sacs abandonnés** dans une application de vidéosurveillance.

1.13. Open Source (Code source ouvert)

Un logiciel est dit "open source" lorsque son code source (les instructions qui le font fonctionner) est rendu public et accessible à tous. N'importe qui peut alors le consulter, le modifier, l'améliorer et le redistribuer, ce qui favorise la collaboration, la transparence et l'innovation.

Exemple Concret :

- **Un navigateur collaboratif** : Le navigateur web **Mozilla Firefox** est un projet open source. Son code est ouvert, ce qui a permis à des milliers de développeurs bénévoles à travers le monde de contribuer à son développement, à sa sécurité et à l'ajout de nouvelles fonctionnalités.

1.14. Prompt (Invite)

Un prompt (ou invite) est une instruction, une question ou une commande formulée en langage naturel que l'on donne à une intelligence artificielle générative pour lui demander de produire un résultat spécifique, que ce soit un texte, une image, ou un autre type de contenu.

Exemple Concret :

- **Commande pour une image** : La phrase « un tote bag sur lequel sont imprimés les anneaux olympiques et la tour Eiffel, abandonné dans une rue, un jour ensoleillé » est un prompt donné à un outil comme **Runway ML** pour qu'il génère l'image correspondante.

1.15. Réseau de Neurones

Un réseau de neurones est un modèle informatique inspiré par la structure du cerveau humain. Il est composé d'unités de traitement (les "neurones") organisées en couches interconnectées. En ajustant les connexions entre ces neurones à partir de données, le réseau apprend à résoudre des problèmes complexes comme la reconnaissance de motifs.

Exemple Concret :

- **Classifier des fruits** : Pour apprendre à **distinguer les pommes des oranges**, un réseau de neurones fonctionne ainsi :
 - **Couche d'entrée** : Les neurones reçoivent les données brutes de l'image (les pixels).
 - **Couches cachées** : Les couches intermédiaires traitent ces informations pour extraire des caractéristiques de plus en plus abstraites (la couleur, la rondeur, la texture de la peau).

- **Couche de sortie** : Les derniers neurones combinent ces caractéristiques pour donner une probabilité : 95 % de chance que ce soit une pomme, 5 % une orange.

Conclusion : Un Outil à Maîtriser

Comprendre ce vocabulaire est la première étape pour passer du statut d'utilisateur passif à celui d'acteur éclairé. Maîtriser ces termes vous permet de dialoguer avec les technologies d'IA, de saisir leurs véritables capacités mais aussi leurs limites intrinsèques, comme les biais. C'est en développant un regard critique et informé que nous pourrons collectivement faire un usage responsable de ces outils et libérer leur immense potentiel pour l'innovation, la créativité et le progrès. L'intelligence artificielle n'est pas une magie, mais un puissant outil qui, bien compris et maîtrisé, peut nous aider à construire demain.

Ce que l'IA sait des marques

— *et ce qu'elle ne saura jamais*

Il y a une gare, quelque part en France. Une annonce. Quatre notes.

Vous les reconnaissez avant de les avoir identifiées. Votre corps a répondu avant que votre attention ait basculé. C'est ça, une marque forte : elle entre par une porte que vous n'aviez pas eu le temps de fermer.

Demandez à une intelligence artificielle de vous parler de la SNCF. Elle vous répondra avec précision : l'histoire, les chiffres, les controverses, les campagnes de communication. Elle connaît la marque mieux que la plupart des journalistes qui en écrivent. Mais elle n'a jamais entendu ces quatre notes dans une gare un vendredi soir, avec une valise trop lourde et une heure de retard. Elle ne sait pas ce que ça fait d'être soulagé d'entendre une annonce après avoir craint le pire, ni ce que ça fait de serrer les dents en entendant la même annonce pour la mauvaise raison.

C'est de cet écart-là que ce dossier est né.

Depuis plusieurs mois, la rédaction d'Aujourd'hui l'IA mène une expérience éditoriale : soumettre trois grandes marques françaises — Decathlon, SEB, la SNCF — à une analyse systématique assistée par intelligence artificielle. Non pas pour déléguer le jugement à la machine. Mais pour mesurer précisément ce qu'elle voit, ce qu'elle déforme, et ce qu'elle ne voit pas du tout.

Le résultat de cette expérience est paradoxal. L'IA est un analyste de marque étonnamment compétent sur tout ce qui relève du texte : les récits fondateurs, les promesses implicites, les contradictions actives, les crises de réputation, les stratégies de communication. Elle lit vite, elle synthétise bien, elle ne rate pas grand-chose de ce qui est dit. Le problème est précisément là : elle ne traite que ce qui est dit.

Or les marques les plus puissantes — celles qui traversent les générations, celles qu'on hérite autant qu'on les choisit — vivent précisément dans ce qui ne se dit pas. Le sifflement d'une cocotte SEB. L'odeur de néoprène dans un rayon Decathlon. Le poids d'un sac à dos qu'on essaie avant d'acheter. Ces expériences sont les véritables dépositaires de la fidélité. Elles ne sont ni dans les fiches produits, ni dans les avis clients, ni dans les communiqués de presse

sur lesquels les modèles de langage se nourrissent. Elles sont dans les corps — et les corps ne tweetent pas.

Ce dossier en trois parties ne prétend pas répondre à la question de savoir si l'IA est un bon ou un mauvais outil pour comprendre les marques. Elle l'est et elle ne l'est pas, selon ce qu'on cherche à comprendre. Ce qu'il propose, c'est une cartographie honnête de la frontière : d'un côté, ce que l'IA éclaire avec une netteté que les analyses traditionnelles n'atteignent pas toujours ; de l'autre, ce qu'elle rate structurellement, non par défaillance technique mais par nature — parce qu'elle est faite de langage, et que les marques les plus profondes sont faites, elles, de présence.

Trois marques, donc. Choisies parce qu'elles sont françaises et mondialisées. Parce qu'elles occupent des territoires émotionnels très différents — le sport populaire, la cuisine domestique, la mobilité nationale. Et parce qu'elles traversent toutes les trois, en ce début 2026, des bifurcations stratégiques majeures face à l'intelligence artificielle : Decathlon avec son AI Factory et sa personnalisation algorithmique à grande échelle ; SEB avec son triple virage vers le design premium, le DTC et la maintenance IA ; la SNCF avec sa maintenance prédictive, son outil d'IA générative interne et sa question irrésolue de la souveraineté des données de déplacement.

Ce dossier ne tranche pas. Il pose.

Chaque article se conclut sur la même question de fond, déclinée différemment selon la marque : dans un monde où des agents IA prendront demain vos décisions d'achat à votre place — votre vélo, votre cocotte, votre billet de train — que reste-t-il de la relation entre une marque et un être humain ? Que reste-t-il du choix, de l'attachement, de la mémoire ?

Ce n'est pas une question technique. C'est une question sur ce que nous voulons que le commerce soit — et sur ce que nous acceptons de déléguer.

Bonne lecture.

La rédaction d'Aujourd'hui l'IA

Février 2026

AU SOMMAIRE DE CE DOSSIER

1/3 Decathlon

Le sport pour tous à l'heure de l'algorithme — personnalisation, AI Factory, et la question de qui décide désormais ce que le client voit.

2/3 SEB

L'objet du quotidien comme surface de mémoire — et bientôt de données. Ce que le plan Rebond 2026 dit du virage IA d'une marque multigénérationnelle.

3/3 SNCF

La Nation en mouvement, l'algorithme sur les rails — maintenance prédictive, souveraineté des données, et ce qui reste d'un espace public quand l'IA optimise chaque siège.

Decathlon : la démocratie sportive à l'épreuve de l'algorithme

Au fond des rayons bleus, entre une tente Quechua à 35 euros et un vélo de route à 2 000, se joue une histoire française peu ordinaire : celle d'une marque qui a réussi à convaincre des millions de personnes que le sport est un droit, pas un privilège. En 2024, Decathlon a changé de visage. En 2025 et 2026, elle change de méthode. L'IA est entrée dans le magasin — discrètement, efficacement, et avec une ambition qui dépasse la simple recommandation de produits. Ce dossier explore ce que l'intelligence artificielle révèle de la marque, de ses clients, et de la relation singulière qui les unit.

I. Ce que la marque est — radiographie narrative

Il y a une scène que les anciens de Decathlon racontent avec une précision presque rituelle. Le soir du 26 juillet 1976, à Englos, près de Lille, sept jeunes gens ferment les caisses de leur premier magasin de sport. Ils comptent : 9 999 francs de recette. Refusant de laisser ce chiffre en l'état, ils achètent une paire de chaussures pour atteindre les 10 000. Cette anecdote fondatrice n'a l'air de rien. Elle dit pourtant tout : la culture de la compétition bienveillante, le goût du chiffre rond, et surtout l'idée qu'un sport commence toujours par un premier équipement accessible.

Michel Leclercq, fils d'une famille Mulliez émancipé de l'empire Auchan, avait une intuition simple que personne n'avait encore transformée en modèle économique : vendre des articles non pas pour UN sport, mais pour TOUS les sports, sous le même toit, au meilleur prix. Le nom même (Decathlon, dix sports) était un programme. La promesse était radicale pour l'époque : équiper le débutant aussi bien que le passionné, sans le faire honte de son budget.

La promesse implicite : choisir Decathlon, c'est choisir qui on est

Ce que Decathlon « vend » au-delà du produit est un pacte d'appartenance horizontale. Acheter ici ne dit pas « j'ai les moyens », ni « je suis expert » — ça dit « je suis quelqu'un qui pratique, ou qui veut pratiquer ». C'est une promesse d'inclusion par le mouvement. La

marque a réussi quelque chose de rare : rendre l'équipement sportif socialement neutre, presque invisible dans sa dimension de classe. Un cadre supérieur et un lycéen en difficulté y achètent la même veste de randonnée Quechua, et c'est précisément ça le projet.

Cette promesse a une couleur — littéralement. Le bleu Decathlon, choisi par Michel Leclercq parce que c'était « un bleu pur, un process blue, sans mélange », est devenu un code culturel en soi. Un bleu qui ne cherche pas le prestige du navy, ni la séduction du cobalt : un bleu franc, démocratique, légèrement populaire. Un bleu qui dit que le sport est une chose sérieuse mais pas solennelle.

La carte des émotions

L'IA, quand on lui demande les émotions que Decathlon active, produit une liste assez cohérente avec ce que les clients verbalisent eux-mêmes : confiance d'abord (la marque tient ses promesses de prix et de qualité fonctionnelle), légèreté ensuite (on ne se prend pas la tête ici), et une forme de fierté populaire — celle d'avoir bien acheté, d'avoir trouvé le rapport qualité-prix optimal. Il y a aussi une émotion moins souvent citée mais structurellement présente : **la nostalgie**. Decathlon est pour beaucoup de Français une marque de l'enfance, celle du vélo du dimanche, du ballon de foot dans le jardin, de la première paire de chaussures de sport achetée avec les parents.

La tension émotionnelle la plus intéressante est celle-ci : Decathlon est à la fois une marque de l'ordinaire et une marque de l'aventure. Ses marques propres — Quechua pour la montagne, Tribord pour la mer, Btwin pour le vélo — portent des noms qui évoquent l'ailleurs, le défi, la nature. Mais le magasin, lui, est dans une zone commerciale entre un Leroy Merlin et un McDonald's. Cette tension entre l'aspiration et le quotidien est une des clés de la réussite de la marque : elle permet à chacun de se projeter dans une pratique sportive depuis un environnement familial.

Les contradictions qui font la marque

Toute marque forte vit avec ses tensions. Celle de Decathlon en comporte trois particulièrement visibles en 2025. La première est **structurelle** : Decathlon se présente comme une marque artisanale, proche des sportifs, co-construisant ses produits avec des athlètes et des pratiquants. Mais c'est aussi une machine industrielle de 16,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, présente dans 79 pays, avec une AI Factory interne de 2 500 collaborateurs. La chaleur de l'accueil en magasin coexiste avec une mécanique de données d'une sophistication comparable aux plus grands retailers mondiaux.

La deuxième tension est **écologique**. Decathlon a multiplié les engagements de durabilité — seconde main, location, réparation, objectif zéro carbone net en 2050. Mais l'entreprise reste fondamentalement un modèle de grande consommation à bas prix, où l'accessibilité du prix pousse à acheter plus, et où le volume de produits vendus génère des impacts environnementaux que les bonnes intentions peinent à compenser. Le nouveau logo « Orbite », dont le mouvement circulaire évoque explicitement l'économie circulaire, porte cette ambivalence dans sa forme même.

La troisième est **identitaire**. En 2024, la directrice générale Barbara Martin Coppola a lancé un rebranding ambitieux avec l'agence Wolff Olins, visant à transformer Decathlon de détaillant français en marque sportive mondiale — au niveau de Nike ou Adidas. L'ambition est légitime. Mais le rebranding s'est accompagné d'un management « pyramidal » dont les effets humains internes ont été suffisamment documentés pour provoquer, début 2025, une reprise en main par la famille Mulliez et le départ de la DG (dirigeante ex-IKEA, Google). La marque qui revendique un ADN de bienveillance managériale avait oublié, un moment, que cet ADN était aussi une promesse interne.

L'Orbite : une refonte graphique chargée de sens — et de tensions

En mars 2024, Decathlon dévoile sa nouvelle identité visuelle, conçue avec l'agence Wolff Olins après deux ans de collaboration. Le changement est triple : un bleu « dynamique » légèrement plus profond et violacé remplace le bleu primaire historique ; la typographie s'aère ; et surtout, un nouveau symbole apparaît — l'Orbite — présenté comme la première icône de marque de l'enseigne depuis 1976.

L'Orbite est une forme géométrique ouverte évoquant simultanément un D stylisé, une montagne, une vague, une voile, les battements d'un cœur, et le mouvement circulaire de l'économie durable. La marque l'a voulue aussi universelle que le swoosh de Nike. L'ambition est déclarée : ne plus être seulement un distributeur, mais une marque créatrice.

Ce rebranding, estimé à 2 millions d'euros (une rumeur ?), traduit un glissement stratégique clair : Decathlon veut être perçu comme une marque de sport globale, désirable et premium — pas seulement comme le géant du bon rapport qualité-prix. La tension avec l'ADN d'accessibilité populaire est réelle, et pas encore résolue.

Ce que l'IA rate : la réception du rebranding par le client populaire. Les analyses sémantiques captent les commentaires positifs des professionnels du design et du marketing. Elles peinent à mesurer le sentiment de celui qui, en zone commerciale de province, voit son bleu familier devenir « plus profond et légèrement violet » sans avoir été consulté.



II. Qui sont les clients de Decathlon — portrait psychographique

Le public de Decathlon est l'un des plus larges et des plus difficiles à segmenter de la distribution française. C'est à la fois sa force et l'un de ses défis stratégiques : une marque qui parle à tout le monde risque de parler vraiment à personne.

Le public historique est celui des familles populaires et des classes moyennes pour qui Decathlon a représenté pendant trente ans la possibilité concrète de pratiquer un sport sans se ruiner. Leur rapport à la marque est celui de la confiance acquise : ils connaissent les rayons par cœur, ils ont leurs marques propres préférées (Quechua pour le camping, Btwin pour le vélo, Kalenji pour la course), et ils mesurent leur fidélité en années et en générations. Ce sont eux qui disent « j'ai grandi avec Decathlon » — et c'est une phrase qui mêle nostalgie, attachement et légère revendication d'une identité populaire assumée.

Le deuxième segment, plus récent et en forte croissance, est celui des sportifs actifs et des néo-pratiquants, nés avec les applications de sport connecté, le running urbain, le padel et le bikepacking. Ils ont entre 25 et 40 ans, utilisent l'application Decathlon pour planifier leurs

sorties, comparent les avis en ligne avant d'acheter, et ont un rapport à la marque plus transactionnel mais aussi plus exigeant. Ce public teste la promesse qualité/prix avec une rigueur que les générations précédentes n'avaient pas — et n'hésite pas à basculer vers des marques spécialisées si Decathlon ne tient pas ses promesses sur un produit technique.

Il existe aussi un troisième segment, minoritaire mais révélateur des tensions de la marque : les clients critiques. Ils apprécient Decathlon mais questionnent sa trajectoire. Pourquoi les marques passion historiques (Tribord, Caperlan) disparaissent-elles au profit d'une marque ombrelle unique ? Pourquoi le programme de fidélité se dégrade-t-il (en mars 2026, un palier de carte cadeau est supprimé, générant des réactions vives sur les plateformes d'avis) ? Cette tension entre la promesse de la marque et sa réalité opérationnelle est précisément le terrain sur lequel les algorithmes de sentiment sont les plus utiles — et les plus susceptibles d'halluciner s'ils ne distinguent pas la critique affectueuse de l'hostilité réelle.

Les émotions à l'usage : ce que le corps retient

La relation sensorielle avec Decathlon est paradoxalement forte pour une marque de grande distribution. L'odeur du néoprène dans le rayon surf, le son d'un vélo qu'on fait tourner sur le support d'essai, la légèreté d'un sac à dos Quechua que l'on essaie sur le dos dans le rayon — ces expériences physiques sont des déclencheurs de fidélité que les analyses de sentiment textuel ne captent qu'indirectement. Un client qui note son vélo Btwin cinq étoiles ne dit pas « j'aime le bruit de ses engrenages » ; il dit « excellente qualité pour le prix ». Pourtant c'est souvent le premier qui crée l'attachement, et le second qui le justifie.

Le rituel d'achat lui-même a une texture émotionnelle propre. Entrer dans un Decathlon, c'est entrer dans un espace où l'on a le droit de toucher, d'essayer, de faire du bruit, de rebondir sur un ballon dans le rayon. Ce droit au test est une promesse implicite de la marque — et elle contraste fortement avec ce que l'IA générative peut offrir : un chatbot aussi précis soit-il ne donnera jamais la sensation d'une semelle sous les pieds.

III. Ce que l'IA change — avant et maintenant

Decathlon n'a pas attendu le boom de l'IA générative pour investir massivement dans la donnée. Dès 2017, un moteur algorithmique recommandait des produits complémentaires sur le site web. En 2024, selon les données publiées par les équipes internes, 80 % des e-mails clients sont personnalisés par IA, et 80 % des recommandations sur le site sont algorithmiquement contextualisées. L'entreprise dispose d'une AI Factory interne hébergée dans son entité Decathlon Digital, qui emploie 2 500 personnes. Ce n'est pas un projet IA — c'est une infrastructure.

Le tournant de 2024-2025 est celui de l'IA générative. Decathlon teste un assistant conversationnel capable de comprendre l'intention du consommateur au-delà du simple mot-clé : « une famille qui prépare un trek dans le désert » ne reçoit pas une liste de

produits, mais un accompagnement contextuel mêlant conseils de préparation, recommandations d'hydratation, et suggestions d'équipement. L'outil est appuyé sur un graphe de connaissances propriétaire enrichi de données produits, d'usages par sport et de contenus d'experts. En 2025, il est déployé en interne avec les équipes en magasin comme « coach augmenté » ; son extension aux clients est en cours.

Sur la relation client, l'innovation la plus surprenante est peut-être le « visio store » inauguré en avril 2025 : des conseillers humains utilisent la réalité virtuelle pour accompagner des clients à distance, en mode personal shopper. Le NPS (Net Promoter Score) de ce canal a atteint 100 en 2024 — un niveau exceptionnel. C'est l'exact inverse de la déshumanisation que l'on associe souvent à la digitalisation de la relation client : ici, la technologie sert à rendre le contact humain plus disponible, plus personnalisé, plus expert.

Carte des émotions Decathlon — ce que l'IA capte, et ce qu'elle rate

Ce que l'IA capte bien :

Confiance dans le rapport qualité/prix • Légèreté et bonne humeur en magasin • Nostalgie des premières pratiques sportives • Fierté populaire du bon achat • Frustration sur la dégradation des programmes de fidélité

Ce que l'IA capte mal :

Le plaisir tactile de l'essayage • La dérision affectueuse (« Decathlon pour les pauvres » dit avec tendresse) • La transmission intergénérationnelle non verbalisée • L'attachement aux marques passion supprimées (Tribord, Caperlan) • Le sentiment d'identité régionale des clients du Nord envers la marque nordiste

IV. Les enjeux 2025–2026 : trois tensions à surveiller

Pouvoir et attention : qui contrôle la relation ?

Decathlon a construit pendant cinquante ans une relation directe avec ses clients — en magasin, par le conseil humain, par la qualité des produits. L'IA introduit une couche de médiation algorithmique dans cette relation. Quand 80 % des recommandations sont personnalisées par des algorithmes, qui décide finalement ce que le client voit ? La frontière entre « mieux servir » et « orienter les désirs » devient difficile à tracer. Decathlon l'a compris : sa directrice de la stratégie IA affirme ne pas vouloir « recommander un produit similaire à celui acheté l'année dernière » mais « comprendre le besoin et le contexte ». C'est une ambition légitime. Mais comprendre le contexte avec suffisamment de précision, c'est aussi construire un profil comportemental d'une granularité inédite.

Réputation et crises : la marque face à elle-même

En 2025, Decathlon a traversé une crise managériale interne (éviction de la DG) et subit une érosion perçue de son programme de fidélité. Ces deux événements n'ont pas de lien direct, mais ils signalent quelque chose d'important : une marque dont la promesse centrale est la bienveillance — envers les clients, envers les collaborateurs, envers le sport accessible — est particulièrement exposée quand ses actes contredisent ses valeurs. L'IA amplifie cette exposition : les signaux négatifs diffusent plus vite, les comparaisons de programmes de fidélité entre enseignes sont accessibles en quelques secondes, et les chatbots de service client ne compensent pas l'impression d'une marque qui se dégrade.

Souveraineté : la dépendance aux plateformes

Decathlon a investi massivement dans ses propres infrastructures data et IA — l'AI Factory interne, le graphe de connaissances propriétaire, les applications maison. C'est une stratégie de souveraineté technologique rare parmi les retailers. Elle lui permet de ne pas dépendre entièrement de Google Shopping, de Meta Ads ou d'Amazon pour toucher ses clients. Mais cette souveraineté a un coût (2 500 personnes dans Decathlon Digital) et une vulnérabilité : que se passe-t-il quand les modèles d'IA généralistes grand public commencent à répondre aux questions sportives sans passer par Decathlon.fr ? La bataille de la visibilité dans les réponses des IA conversationnelles est déjà ouverte — et les règles du jeu y sont très différentes de celles du référencement classique.

Ce que l'IA rate sur Decathlon — et comment le corriger

Trois angles mal couverts par les modèles de langage :

1. La récence des données : la suppression de marques passion (passage de 85 à 12 marques en 2024) est mal intégrée dans les modèles entraînés avant mi-2024. Un modèle peut encore décrire Tribord comme marque active. Vérifier sur decathlon.fr.
2. La confusion des entités : « Decathlon » désigne à la fois l'enseigne et l'épreuve sportive. Les modèles peuvent dériver vers des résultats de compétitions d'athlétisme. Préciser le contexte commercial explicitement.
3. Le management interne : la crise de 2025 (départ de Barbara Martin Coppola, reprise en main Mulliez) est sous-documentée dans les sources publiques. Les modèles tendent à décrire Decathlon comme une entreprise au management exemplaire — ce qui était vrai historiquement mais a été mis à l'épreuve. À sourcer dans la presse spécialisée.

Micro-fiche Decathlon

Promesse : Choisir Decathlon, c'est choisir que le sport est à soi — quel que soit son niveau, son budget, son corps.

Identité visuelle : Nouveau bleu « dynamique » + symbole Orbite (2024, Wolff Olins). Cohérence en cours de déploiement sur 1 800 magasins. Tension entre ambition premium et ADN populaire non résolue.

Profil du public : Familles populaires fidèles + néo-pratiquants connectés + segment critique en croissance. Émotion dominante : confiance fonctionnelle + nostalgie. Rituel d'usage : l'achat est une sortie en famille autant qu'une transaction.

Angle IA : Très avancée (AI Factory, 80 % de personnalisation CRM et web). Risque d'hallucination sur les marques supprimées et la chronologie du rebranding. Écart entre sophistication technique interne et perception client externe.

Point de vigilance : La dégradation perçue du programme de fidélité (mars 2026). Signal faible d'une marque qui optimise ses marges au détriment de la promesse relationnelle.

V. Boîte à outils du lecteur

7 questions à se poser face à Decathlon à l'ère IA

- 1. Qui recommande ? :** Quand Decathlon.fr me propose un produit, est-ce le conseil d'un vendeur expert ou l'output d'un algorithme de recommandation optimisé pour la conversion ?
- 2. Quel désir est façonné ? :** La personnalisation me propose-t-elle ce dont j'ai besoin, ou ce qui maximise mon panier moyen ?
- 3. La promesse tient-elle partout ? :** Les valeurs d'accessibilité et de bienveillance sont-elles cohérentes entre l'expérience en magasin, le service client digital, et les conditions de travail des collaborateurs ?
- 4. Le programme de fidélité récompense-t-il vraiment ? :** En 2026, les conditions ont changé. Mes points ont-ils encore la même valeur qu'il y a deux ans ?
- 5. Qui fabrique ? :** L'accessibilité du prix repose sur quelles chaînes d'approvisionnement ? La transparence sur les conditions de production est-elle à la hauteur des engagements de durabilité affichés ?
- 6. L'Orbite dit-elle la même chose que le bleu ? :** La montée en gamme visuelle est-elle cohérente avec les prix et le public de la marque — ou crée-t-elle une dissonance entre l'image et l'expérience ?
- 7. Si un agent choisissait mon vélo à ma place ? :** Déléguerais-je à un assistant IA la sélection de mon prochain équipement sportif ? Et si oui, sur la base de quels critères — les miens ou ceux de l'algorithme ?

5 signaux faibles à surveiller

- La suppression progressive des marques passion historiques — signal d'une rationalisation qui efface la mémoire affective du public fidèle.

- L'évolution du programme de fidélité — chaque dégradation est un test de la limite de l'attachement.
- La montée des assistants IA conversationnels concurrents (ChatGPT, Gemini) comme conseillers sportifs : si l'IA répond à « quel vélo choisir pour 500 euros » sans mentionner Decathlon, c'est un problème de visibilité dans les nouveaux moteurs de découverte.
- Les commentaires sur les marques supprimées (Tribord, Caperlan) dans les forums spécialisés — indicateur de l'attachement résiduel et du risque de déception.
- Le NPS interne vs. le NPS client : si l'ambiance en magasin se dégrade avec des équipes moins engagées, c'est la promesse relationnelle qui s'effondre en premier.

VI. Hypothèse 2027–2030 : Decathlon dans un monde d'agents

Imaginons 2028. Un utilisateur demande à son assistant IA personnel : « trouve-moi le meilleur équipement pour commencer le trail, budget 300 euros. » L'agent consulte des bases de données, compare des avis, vérifie les stocks, et propose une sélection. Decathlon.fr est-il dans cette sélection ? Et si oui, est-ce parce que ses produits sont objectivement les meilleurs dans ce segment, ou parce que Decathlon a optimisé sa présence dans les graphes de connaissances que ces agents utilisent ?

Cette question est concrète, pas spéculative. Decathlon a déjà constitué **un graphe de connaissances propriétaire** enrichi de données produits, d'usages par sport et de contenus d'experts. (Cette affirmation provient vraisemblablement d'un article publié par Stratégies en mai 2025, intitulé "L'IA générative, une nouvelle ère pour l'expérience client personnalisée". Il y est explicitement mentionné qu'un assistant conversationnel testé en interne chez Décathlon repose sur un "graphe de connaissances propriétaire", enrichi de données produits, retours d'athlètes et fiches techniques, pour offrir des recommandations hypercontextualisées.) L'objectif déclaré est d'alimenter son propre assistant conversationnel. Mais ce graphe est aussi, potentiellement, la matière première de sa visibilité dans les agents tiers — à condition que Decathlon choisisse de l'ouvrir, de le documenter, de le rendre accessible aux modèles qui décident à la place des utilisateurs.

La tension du choix délégué

Ce que Decathlon a construit depuis cinquante ans, c'est précisément l'opposé de la délégation : **une marque qui donne envie d'entrer dans un magasin, de toucher les produits, d'essayer, de discuter avec un vendeur passionné**. L'achat Decathlon est, pour une large part de son public, une expérience en soi — pas seulement une transaction. La question de 2027-2030 est de savoir si cette expérience est transmissible à un agent, ou si elle est par nature irréductible à la médiation algorithmique.

Il y a deux scénarios plausibles. Dans le premier, Decathlon s'adapte : son graphe de connaissances devient une API ouverte aux agents, ses produits sont parfaitement référencés dans les modèles qui conseillent des millions d'utilisateurs, et sa part de marché dans les ventes en ligne s'accroît même si le contact humain diminue. Dans le second, Decathlon résiste : il mise sur l'expérience physique irremplaçable, le conseil humain augmenté par la technologie (le visio store, les conseillers experts), et l'émotion de l'essayage comme ligne de défense contre la standardisation algorithmique.

Les deux stratégies ne sont pas incompatibles — mais elles supposent des choix de ressources, de culture et d'identité que Decathlon devra faire explicitement. Et c'est peut-

être là que se situe l'enjeu le plus profond : dans un monde où les agents choisissent, la promesse d'une marque ne se lit plus dans ses rayons bleus, mais dans ses métadonnées.

Si demain un agent choisit votre vélo à votre place, est-ce encore vous qui faites du sport ?

Aujourd'hui l'IA — Dossier Marques 1/3 — Decathlon — Février 2026
Prochain numéro : SEB — Groupe Seb, quand l'objet du quotidien devient surface de données

SEB : l'objet du quotidien comme surface de mémoire... et bientôt de données

Une cocotte sur le feu, un sifflement familier, une odeur de pot-au-feu qui envahit la cuisine. Depuis 1953, la Cocotte-Minute SEB a traversé les générations françaises sans jamais vraiment vieillir — parce qu'elle ne vendait pas un ustensile, mais un rituel. Aujourd'hui, le Groupe SEB est le leader mondial du petit électroménager, présent dans 150 pays avec 34 marques et 8,17 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2025. Et il traverse une bifurcation stratégique majeure : comment faire entrer l'intelligence artificielle dans les cuisines — sans briser le lien émotionnel qui est, depuis toujours, la vraie valeur ajoutée de la marque ?

I. Ce que la marque est... radiographie narrative

Pour comprendre SEB, il faut commencer par une précision fondamentale : SEB n'est pas une marque, c'est un groupe. Et cette distinction, souvent brouillée dans l'esprit des consommateurs, est au cœur de la stratégie et des tensions de l'entreprise. Le consommateur français achète une Cocotte-Minute SEB, une poêle Tefal, un robot Moulinex, un fer Rowenta, une cafetière Krups — sans nécessairement savoir que derrière chacun de ces noms se trouve la même entreprise bourguignonne fondée en 1857 par Antoine Lescure, modeste rétameur ambulant auvergnat qui s'était sédentarisé à Selongey en Côte-d'Or.

Cette architecture multi-marque est une prouesse stratégique qui a fait l'objet d'études dans les plus grandes écoles de commerce : chaque marque du groupe a conservé son identité propre, son territoire émotionnel, sa cible. Tefal rime avec la cuisine quotidienne simplifiée, l'anti-adhésif, l'ingéniosité pratique. Moulinex porte la préparation, le robot, le faire soi-même accessible. Rowenta incarne la précision allemande transposée à l'entretien du foyer. Krups dit le café sérieux, le rituel du matin exigeant. Et SEB elle-même — la marque, pas le groupe — reste garante de la cuisson sous pression, de la tradition réinventée, du temps retrouvé à table.

Le récit fondateur : la libération par la vapeur

En 1953, la France entre dans la modernité. Les femmes conquièrent le monde du travail. Les journées s'allongent, le temps de cuisiner se réduit. La Super-Cocotte SEB arrive comme une réponse technique à une question sociale : comment préparer un repas digne de ce nom en deux fois moins de temps ? La réponse, c'est la pression. Et avec elle, une promesse qui va bien au-delà de la cuisine : la libération du temps.

Ce récit fondateur a une texture particulièrement forte parce qu'il s'ancre dans un moment de transformation sociale réelle. La cocotte ne libère pas seulement les femmes des fourneaux — elle dit que la bonne cuisine est désormais compatible avec la vie active. Elle réconcilie deux valeurs qui semblaient opposées : le soin apporté à la table et l'efficacité du temps moderne. Ce double message — tradition et modernité, soin et rapidité — est ce que le Groupe SEB n'a cessé de décliner sous toutes ses formes depuis soixante-dix ans.

La puissance du mythe fondateur se mesure à une chose : la Cocotte-Minute est aujourd'hui une marque déposée, devenue nom commun dans l'usage courant. Comme Frigidaire ou Post-it, elle a réussi à coloniser le langage — ce qui est la forme la plus haute de la notoriété, et peut-être la plus difficile à reproduire intentionnellement.

La promesse implicite : posséder un SEB, c'est bien cuisiner

Le slogan de 1986 — « SEB c'est bien ! » — est resté dans les mémoires précisément parce qu'il ne disait pas « SEB c'est beau » ou « SEB c'est cher » ou « SEB c'est innovant ». Il disait que bien, dans le registre de SEB, n'est pas un superlatif — c'est une éthique. Bien cuisiner. Bien s'occuper des siens. Bien utiliser son temps. La promesse implicite de SEB n'est pas l'aspiration au luxe ni la performance de l'expert : c'est la satisfaction de la compétence ordinaire bien exercée.

Cette promesse traverse toutes les marques du groupe, mais avec des accents différents. Chez Tefal, elle prend la forme de l'ingéniosité : l'indicateur de température Thermo-Spot, le bouton Pressio, la poignée amovible Ingenio sont des solutions à des problèmes réels que les utilisateurs avaient accepté comme inévitables. Chez Moulinex, elle prend la forme de l'émancipation culinaire : le Cookeo et le Cuisine Companion ne s'adressent pas aux cuisiniers experts, ils s'adressent à ceux qui voudraient bien cuisiner mais n'ont ni le temps ni la maîtrise technique.

La carte des émotions — et la spécificité du lien générationnel

Ce qui distingue SEB de presque toutes les autres marques de petit électroménager, c'est la profondeur du lien affectif générationnel. Peu d'objets du foyer ont traversé trois ou quatre générations dans les mêmes cuisines. La cocotte de la grand-mère, le moulin à café de l'enfance, le fer à repasser hérité — ce sont des objets chargés d'une mémoire sensorielle qui n'a rien d'accidentel : bruit, poids, geste d'ouverture, odeur de la vapeur. Cette mémoire est irréductible à tout discours de marque. Elle précède la communication et lui survit.

L'IA, quand on l'interroge sur les émotions que SEB active, retourne des patterns cohérents : nostalgie domestique, confiance dans la durabilité, fierté de bien cuisiner, sentiment de

continuité familiale. Ce qu'elle ne capte pas — et c'est sa limite structurelle la plus intéressante sur ce dossier — c'est précisément la dimension sensorielle et rituelle. Le sifflement de la soupape, le poids d'une cocotte en inox dans la main, le clic sec du Clipso à ouverture automatique : ces détails sont les déclencheurs réels de l'attachement, et ils sont non verbalisés dans les données textuelles sur lesquelles les modèles de langage s'entraînent.

Les contradictions actives de la marque

La première tension, et la plus récente, est économique et sociale. En février 2026, le Groupe SEB annonce la suppression de 2 100 postes dans le monde, dont 500 en France, dans le cadre du plan Rebond destiné à restaurer la rentabilité après une année 2025 difficile (résultat opérationnel en recul de 25 %). Pour une entreprise dont l'ADN est profondément ancré dans la tradition ouvrière bourguignonne, dont plusieurs usines sont encore implantées dans des bassins d'emploi historiques (Selongey, Vernon, Mayenne, Lourdes), cette décision crée une dissonance entre le récit de la marque — la chaleur du foyer, le soin des siens — et la réalité d'une restructuration industrielle.

La deuxième tension est stratégique : comment gérer une architecture de 34 marques à l'ère de la personnalisation algorithmique ? Quand Amazon recommande, quand Google classe, quand les assistants IA conseillent — ils le font généralement en fonction de catégories de produits, pas de marques. La logique d'architecture multi-marques qui a si bien fonctionné dans un monde de distribution physique et de publicité segmentée est mise à l'épreuve par **des algorithmes qui optimisent pour le besoin du consommateur, pas pour la cohérence d'un portefeuille de marques.**

La troisième tension est culturelle. Le Groupe SEB est profondément français dans son ADN, ses fondateurs, ses usines emblématiques. Mais 44 % de ses ventes se font dans les pays émergents, Supor est sa marque la plus vendue en Chine (première prise de contrôle d'une société cotée chinoise par une entreprise étrangère en 2006), et ses décisions industrielles obéissent à une logique de compétitivité mondiale. La marque qui incarne le foyer français est aussi une multinationale dont les centres de gravité se déplacent. Ce glissement est légitime et bien géré — mais il crée une complexité identitaire que les algorithmes ne peuvent ni simplifier ni résoudre.

L'identité visuelle de SEB : quand la cohérence est une contrainte de groupe

Le Groupe SEB a fait un choix identitaire rare : conserver à chaque marque son univers visuel distinct plutôt que d'harmoniser vers une identité groupe. Ce choix est stratégiquement cohérent — chaque marque garde sa lisibilité sur son segment. Mais il crée une difficulté de communication pour le groupe lui-même, qui est moins visible que ses marques filles.

SEB (la marque) s'exprime dans un rouge vif, direct, chaleureux — la couleur de la fonte, de la cuisson, de la vie en cuisine. Tefal joue sur l'orange et le rouge-orange, couleurs de l'action et de la chaleur conviviale. Rowenta adopte un noir et argent plus sobre, qui dit la précision et le premium. Krups incline

vers le noir profond et le beige crème, registre du café sérieux et de l'intimité matinale. Moulinex revient au blanc et au rouge accessible, généraliste et rassurant.

Cette cohérence interne à chaque marque est réelle. La cohérence entre les marques est, elle, délibérément absente — c'est la règle du jeu. Ce qui peut dérouter quand on cherche une « identité SEB » globale : elle n'existe pas sous forme unifiée, et c'est voulu.

Ce que l'IA rate : l'évolution récente du design produit vers des lignes plus épurées, moins fonctionnalistes. SEB et ses marques investissent depuis 2020 dans le design objet autant que dans la performance technique. Les produits Tefal Ingenio, la série Clipso Color de SEB, les collections De Buyer rachetées en 2025 signalent un glissement vers un design d'usage qui assume son esthétique. Les modèles de langage décrivent encore le design SEB comme « fonctionnel et pratique » — ce qui est partiellement obsolète.

II. Qui sont les clients de SEB — portrait psychographique

La force et la complexité du Groupe SEB est d'avoir des publics radicalement différents selon les marques, tout en partageant une valeur commune : la conviction que bien vivre chez soi passe par des objets bien faits. C'est une proposition de valeur suffisamment large pour embrasser la mère de famille qui achète une cocotte à 60 euros et le barista amateur qui investit 800 euros dans une machine à café WMF. Mais cette largeur est aussi une complexité de gestion : on ne parle pas aux mêmes gens avec le même langage.

Le public historique de SEB (la marque) est celui des cuisinières et cuisiniers de la France des classes moyennes — attachés à la table, soucieux de bien nourrir leur famille sans sacrifier leur temps. Ce public a une relation émotionnelle avec la marque qui dépasse largement la fonctionnalité : la cocotte est un objet de transmission. Nombreux sont ceux qui ont hérité d'une Clipso ou d'un autocuiseur Sensor de leurs parents, et qui le feront passer à la génération suivante. Cette durabilité réelle des produits est à la fois une promesse de la marque et un défi commercial — un client qui garde sa cocotte vingt ans est un client fidèle mais peu actif.

Le public de Moulinex est différent : plus jeune, moins expert en cuisine, plus sensible à la promesse de simplification. Le Cookeo, lancé par Moulinex, est devenu en quelques années l'un des appareils culinaires les plus vendus en France, précisément parce qu'il ne s'adresse pas aux cuisiniers — il s'adresse à ceux qui n'ont pas le temps ou les compétences d'en être un. Le Cuisine Companion a suivi le même chemin. Ces produits ont créé une nouvelle catégorie d'utilisateurs pour le groupe : des gens qui cuisinent plus et mieux parce qu'une machine les guide, et qui investissent dans cette relation avec un appareil d'une manière que les générations précédentes réservaient aux livres de recettes.

Les émotions à l'usage : ce que les données textuelles ne disent pas

Ce que les modèles d'IA peinent à capturer sur SEB est précisément ce qui fait la singularité de la marque : l'expérience sensorielle de ses produits est exceptionnellement riche pour des appareils de cuisine. Le sifflement de la soupape de la cocotte est un signal sonore chargé d'une promesse — le repas est bientôt prêt. Le toucher d'un ustensile De Buyer en acier carbone dit quelque chose sur le sérieux du geste culinaire. Le poids d'une cocotte Staub (premium associée au groupe) est une information qualitative que la main enregistre avant que le cerveau ne l'analyse.

Les rituels d'usage des produits SEB sont, de ce point de vue, parmi les plus riches du petit électroménager. La mise en pression de la cocotte, l'ouverture du Cookeo, le premier café d'une machine Krups neuve — chacun de ces gestes a une texture temporelle et sensorielle propre. Ce sont ces rituels qui créent la fidélité profonde, celle que ni la promotion ni la recommandation algorithmique ne peut remplacer ni déclencher seule.

III. Ce que l'IA change — avant et maintenant

Le Groupe SEB entre dans 2025-2026 avec une stratégie IA clairement articulée, portée par la nécessité économique autant que par l'opportunité technologique. Le plan Rebond annoncé en février 2026 place l'IA au cœur de trois priorités : accélérer la production de contenus marketing ciblés, optimiser les processus industriels, et intensifier la relation directe avec les consommateurs via le CRM et les ventes en ligne.

Sur le plan marketing, le groupe a déjà engagé une transformation significative. En avril 2025, il est documenté que SEB utilise l'IA générative pour accélérer ses processus SEO — enrichissement automatisé des fiches produits à partir de sources non structurées (PDF, manuels techniques, retours clients), production de contenus optimisés pour la recherche, personnalisation des messages selon les segments. Cette approche, validée avec des gains de productivité mesurables, permet de traiter des volumes de données produits que les équipes humaines ne pouvaient pas gérer à la même vitesse.

Sur le plan industriel, SEB expérimente depuis 2024 des systèmes de contrôle qualité assistés par IA vision. Le projet développé avec l'école Icam sur le site de Lourdes — une IA capable de vérifier automatiquement la conformité entre les gravures laser des produits et leurs étiquettes signalétiques — illustre un usage concret et documenté : réduire la charge mentale des opérateurs sur des tâches répétitives à haute précision, tout en sécurisant les contrôles qualité. Le système repose sur le modèle YOLO v11 pour la reconnaissance d'image en deep learning, associé à un OCR.

Sur le plan de la relation client, l'ambition est plus structurante. Le groupe annonce dans son plan Rebond vouloir tripler ses investissements dans les réseaux sociaux d'ici 2027-2028, multiplier par trois ou ajouter 1 milliard de vues aux vidéos d'influenceurs, et doubler sa base de consommateurs actifs sur sa plateforme CRM. Ces objectifs ne sont pas simplement de la croissance de volume — ils signalent un basculement vers un modèle de relation directe

(DTC, Direct-to-Consumer) dans lequel l'IA joue un rôle de facilitateur de personnalisation à grande échelle.

Carte des émotions SEB — multi-marques, multi-registres

Ce que l'IA capte bien :

Nostalgie domestique et mémoire familiale (cocotte générationnelle) • Confiance dans la durabilité des produits • Sentiment de compétence culinaire assistée (Cookeo, Companion) • Fidélité transversale entre marques du groupe • Légitimité technique de longue date

Ce que l'IA capte mal :

Le sifflement de la soupape comme signal sensoriel chargé de sens • La mémoire tactile du poids d'une cocotte en inox • L'attachement aux produits transmis entre générations • La douleur discrète des suppressions de postes dans des bassins d'emploi historiques • La confusion fréquente chez les consommateurs entre le groupe et ses marques filles

IV. Les enjeux 2025–2026 : trois tensions à surveiller

Pouvoir et attention : l'IA face à l'émotion sensorielle

SEB fait face à une équation rare : ses produits créent de l'émotion par la matière, le son, le geste — pas par l'écran. Dans un monde où l'attention est de plus en plus captée par des interfaces numériques, et où l'IA recommande des produits en fonction de données textuelles et comportementales, comment une marque dont la valeur centrale est sensorielle maintient-elle sa visibilité ? La réponse du groupe passe par le contenu vidéo — d'où le triplement des investissements réseaux sociaux — mais aussi par le challenge de rendre le sensoriel racontable : des recettes, des démonstrations, des rituels filmés. C'est un effort de traduction de l'expérience physique en expérience digitale qui ne va jamais de soi.

Réputation et crises : la dissonance entre le foyer et la restructuration

La suppression de 2 100 postes annoncée en février 2026, dont 500 en France, crée une tension réputationnelle spécifique pour une marque qui vend la chaleur du foyer. La dissonance entre le registre émotionnel de la communication (la cocotte, le repas partagé, la transmission) et les décisions industrielles (plans sociaux dans des usines historiques) est particulièrement exposée dans un contexte de vigilance sociale renforcée. Les algorithmes de social listening vont capter les réactions. La question est de savoir si la marque saura les traiter avec la même humanité qu'elle revendique dans sa communication.

Souveraineté : la dépendance aux plateformes chinoises et aux TikTok Shops

Le groupe a ouvert 13 TikTok Shops en dehors de Chine en 2025. Ce choix de canal est cohérent avec la stratégie de social commerce et avec le poids que les marques du groupe ont déjà en Chine via Supor. Mais il crée une dépendance à une plateforme dont la situation réglementaire est instable dans plusieurs marchés majeurs (États-Unis, Europe). Construire une part significative de sa relation DTC sur TikTok, c'est prendre un risque de souveraineté commerciale que le groupe devra gérer avec soin. La question se pose avec d'autant plus d'acuité que la plateforme Qlik utilisée par SEB pour l'intégration des données est, elle, américaine — une autre dépendance technologique externe.

Ce que l'IA rate sur SEB — trois angles aveugles critiques

1. La confusion groupe/marque

Les modèles de langage confondent régulièrement le Groupe SEB (la holding) et la marque SEB (l'autocuisseuse). Une question sur « les produits SEB » peut retourner des informations sur Tefal, Moulinex ou Rowenta — et inversement. Cette confusion est celle des consommateurs eux-mêmes, et l'IA la reflète fidèlement. Pour un travail éditorial, spécifier systématiquement « marque SEB » ou « Groupe SEB ».

2. La temporalité du plan Rebond

Les suppressions de postes et le plan Rebond annoncés en février 2026 sont postérieurs à la plupart des données d'entraînement des modèles courants. Les modèles décrivent un SEB en croissance et bien géré — ce qui était vrai jusqu'à mi-2025 mais est désormais nuancé. Vérifier sur les sources financières et presse spécialisée récentes.

3. L'évolution du design produit (2020-2026)

Les modèles sous-estiment le virage esthétique du groupe depuis 2020. L'acquisition de De Buyer (janvier 2025), des marques Charvet et Lacanche (2024), de Staub (historiquement) signale une montée en gamme dans le registre du beau autant que du fonctionnel. SEB n'est plus seulement une marque d'efficacité — elle construit une légitimité dans l'objet désirable. Ce glissement est important pour comprendre où va la promesse de marque.

Micro-fiche SEB

Promesse : Bien cuisiner n'est pas un privilège — c'est une compétence que SEB met à portée de tous, avec des objets qui durent.

Identité visuelle : Architecture multi-marques délibérée : rouge chaleureux (SEB), orange-rouge convivial (Tefal), noir sobre (Rowenta/Krups), blanc accessible (Moulinex). Pas d'identité groupe unifiée — c'est une stratégie, pas un manque. Design en montée en gamme esthétique depuis 2020.

Profil du public : Cuisiniers fidèles multigénérationnels (cocotte) + néo-cuisiniers assistés (Cookeo/Companion) + amateurs de café sérieux (Krups/WMF). Émotion centrale : nostalgie sensorielle + confiance dans la durabilité. Rituel fort : la transmission d'objet entre générations.

Angle IA : Usages IA déjà structurés : SEO/fiches produits, contrôle qualité vision industrielle, CRM personnalisé. Risque d'hallucination : confusion groupe/marque, méconnaissance du plan

Rebond 2026, sous-estimation du virage design. L'IA capte mal le sensoriel qui est le cœur du lien affectif.

Point de vigilance : La dissonance entre le registre émotionnel de la marque (foyer, chaleur, transmission) et les suppressions de 2 100 postes annoncées en février 2026 — dont 500 en France, dans des usines historiques.

V. Boîte à outils du lecteur

7 questions à se poser face à SEB à l'ère IA

- 1. Groupe ou marque ? :** Quand on parle de SEB, parle-t-on de la holding mondiale ou de la marque cocotte ? La distinction change l'analyse et les responsabilités.
- 2. L'objet dure-t-il vraiment ? :** La durabilité est une promesse centrale. La vérifier concrètement : durée de vie, disponibilité des pièces détachées, service après-vente, prise en charge par les programmes de réparation.
- 3. Qui a désigné ce produit ? :** Le groupe emploie 1 300 personnes en innovation et design. Le glissement vers le beau autant que le fonctionnel est réel depuis 2020. Regarder qui signe les lignes créatives.
- 4. La recette est-elle dans l'appareil ou dans mes mains ? :** Le Cookeo et le Cuisine Companion simplifient la cuisine. Mais à quel prix pour la transmission du savoir culinaire ? Cuisiner « grâce à une machine » est-il la même chose que cuisiner ?
- 5. Quelle est la géographie de la fabrication ? :** Le groupe produit encore en France (Selongey, Vernon, Mayenne) mais aussi massivement en Chine (Supor). La promesse du « made in France » mérite d'être vérifiée produit par produit.
- 6. Le contenu vidéo que je regarde est-il généré ou humain ? :** Avec le triplement des investissements social media et la production de contenus ciblés par IA, la frontière entre recette filmée par un chef et contenu optimisé algorithmiquement va s'estomper.
- 7. Si un agent IA choisit ma cocotte, choisira-t-il celle de ma grand-mère ? :** Un algorithme optimise pour les critères qu'on lui donne. La mémoire sensorielle et la transmission familiale ne sont pas dans ses paramètres. Et c'est précisément ce qu'on perd quand on délègue.

5 signaux faibles à surveiller

- La gestion de la dissonance entre plan social et communication émotionnelle — comment le groupe communique sur le plan Rebond dans ses marchés où la marque est la plus affective.
- La montée en puissance des assistants IA culinaires (fonctionnalités intégrées dans Google, Amazon, Apple) : si ces assistants recommandent des recettes

avec des marques concurrentes, SEB perd un point d'entrée crucial dans la relation quotidienne.

- L'évolution du design De Buyer et Lacanche — si le groupe réussit à intégrer ces marques artisanales premium dans son univers sans les dénaturer, c'est un signal de maturité stratégique dans la montée en gamme.
- Le NPS des TikTok Shops : canal pertinent pour la génération Z, mais risqué sur la durée. Surveiller la réglementation européenne sur TikTok et les ajustements du groupe.
- La durabilité perçue vs. déclarée : dans un contexte de vigilance accrue sur le greenwashing, les engagements de SEB (réparation, seconde vie, objectifs carbone) vont être mis à l'épreuve de la réalité des suppressions d'emplois et des décisions industrielles.

VI. Hypothèse 2027–2030 : SEB dans un monde d'agents

Imaginons 2029. Un foyer équipé d'un assistant IA domestique. L'assistant surveille l'utilisation des appareils connectés, commande les consommables, suggère des recettes en fonction des ingrédients disponibles, propose de remplacer la vieille cocotte quand ses capteurs détectent une usure de la soupape. La question pour SEB n'est pas de savoir si ce scénario est souhaitable — il est en cours de déploiement. La question est de savoir qui contrôle l'interface entre l'objet SEB et le foyer connecté.

SEB a une carte à jouer que peu de concurrents possèdent : la profondeur de son ancrage dans les usages quotidiens. Ses produits sont déjà dans 150 pays, dans des milliards de foyers. La donnée d'usage qu'ils génèrent — fréquence de cuisson, types de recettes, durée d'utilisation, signaux de panne précoce — est une matière première d'une valeur considérable pour un modèle d'IA culinaire. La question est de savoir si le groupe va la collecter, la structurer et la valoriser, ou la laisser dans les mains des plateformes qui fabriquent les assistants domestiques.

La tension du mémoire-objet face à l'algorithme

Ce qui distingue SEB de presque tous les acteurs du petit électroménager est ce qu'on pourrait appeler sa « dette mémorielle » : la marque est portée par des millions de foyers qui ont avec elle une relation affective transgénérationnelle. Cette dette est un actif extraordinaire — et une contrainte de même ampleur. On ne peut pas traiter la cocotte de grand-mère comme un simple nœud dans un graphe de recommandation.

Dans un monde où les agents IA optimisent les achats sur des critères de performance, de prix et de disponibilité, la promesse sensorielle et mémorielle de SEB est à la fois son bien le plus précieux et le plus difficile à défendre. Un algorithme sait qu'une cocotte dure vingt ans — et peut donc recommander d'attendre vingt ans avant d'en acheter une nouvelle. Il ne sait pas qu'en offrir une à sa fille pour son premier appartement, c'est lui transmettre quelque chose qui n'a pas de prix.

Ce scénario n'est pas une catastrophe pour SEB — c'est une opportunité de repositionnement. Une marque qui assume explicitement d'être irréductible à l'algorithme, qui joue sur le registre de l'objet-mémoire, de la transmission, du geste culinaire non déléguable, est une marque qui se différencie sur un terrain que ses concurrents low-cost ne peuvent pas atteindre. Mais ce repositionnement suppose un courage de communication que le plan Rebond, dans sa logique actuelle de réduction des coûts et d'accélération digitale, ne rend pas évident.

Si demain un agent choisit votre cocotte, lui demandera-t-il si c'était celle de votre mère ?

Aujourd'hui l'IA — Dossier Marques 2/3 — SEB — Février 2026
Prochain numéro : SNCF — La marque qui transporte la Nation à l'heure de l'IA

SNCF : la Nation en mouvement, l'algorithme sur les rails

Il y a des marques que l'on choisit. Et il y en a une que l'on subit, que l'on défend, que l'on déteste le lundi matin et que l'on retrouve avec soulagement après six mois à l'étranger. La SNCF n'est pas tout à fait une marque comme les autres : c'est un morceau d'État, une infrastructure de la vie nationale, un objet de passion française au sens le plus contradictoire du terme. En 2025 et 2026, elle traverse une transformation IA d'une ampleur que peu d'entreprises françaises ont engagée aussi systématiquement. Ce dossier explore ce que l'intelligence artificielle révèle — et rate — sur la marque la plus aimée-détestée de France.

I. Ce que la marque est — radiographie narrative

La SNCF a été fondée le 1er janvier 1938, fruit de la nationalisation de six grandes compagnies de chemin de fer privées par le gouvernement du Front populaire. Dès son origine, elle n'est pas seulement une entreprise de transport : elle est un projet politique. Elle incarne l'idée que la mobilité est un bien commun, que traverser le territoire national est un droit et pas un privilège, que l'État doit garantir la continuité géographique de la Nation. Ce projet initial — la SNCF comme instrument de la République — n'a jamais vraiment quitté l'imaginaire collectif. Il est à la fois la source de la légitimité de la marque et l'origine de toutes ses contradictions.

Le récit fondateur de la SNCF n'est pas celui d'un entrepreneur visionnaire, ni d'une innovation technologique, ni d'une conquête de marché. C'est celui d'une décision politique, prise en temps de crise sociale et internationale, sur fond de grèves et de montée des périls. La SNCF est née d'un compromis d'État — et elle a conservé ce caractère composite, tiraillé entre logiques contradictoires, tout au long de son histoire. C'est ce qui rend son rapport à l'opinion publique si particulier : on n'attend pas de la SNCF la même chose que d'une entreprise ordinaire. On lui demande d'être à la fois efficace, accessible, juste, rentable, écologique, sociale et ponctuelle. Ce programme est impossible — et c'est précisément pourquoi la déception est structurelle.

Le récit sonore : quatre notes et un pays

Dans l'histoire des marques françaises, peu ont réussi à s'installer dans la mémoire collective par un signal sonore aussi économique et aussi puissant. Les quatre notes do-sol-la bémol-mi bémol, créées en 2005 par Michaël Boumendil, sont devenues en vingt ans l'un des actifs les plus solides de la marque. Elles précèdent chaque annonce en gare, chaque départ, chaque connexion. Elles sont le signal d'une promesse imminente — le train va partir, le voyage va commencer — ou d'une information qui change les plans. Elles condensent en quatre notes ce que la marque veut être : fluide, attentionnée, présente.

Ce signal sonore est aussi, dans certains contextes, le signal d'une mauvaise nouvelle. Les quatre notes avant « En raison d'un incident sur la ligne... » sont chargées d'une autre couleur émotionnelle. La marque a créé un Janus sonore : les mêmes quatre notes peuvent annoncer le départ vers une aventure ou la disruption d'une journée de travail. Ce double usage est révélateur d'une tension plus profonde dans la relation entre la SNCF et ses usagers — une relation de dépendance qui n'est pas choisie, et qui peut donc basculer rapidement de l'attachement à l'hostilité.

La promesse implicite : pas voyager, être transporté

Ce que la SNCF promet, c'est quelque chose de plus prosaïque et de plus profond que l'aventure du voyage : c'est la continuité. Être là où on a dit qu'on serait, à l'heure où on l'avait prévu, dans un état raisonnable de confort et de dignité. Cette promesse — la continuité du quotidien — est ce que SNCF Voyageurs appelle « se battre chaque jour pour une mobilité durable pour tous, au cœur des territoires ». C'est une promesse de service public, pas de désir. Et c'est précisément ce qui distingue la SNCF de toutes les autres marques de ce dossier : elle n'a pas besoin de créer le désir. Elle a besoin de ne pas décevoir.

La campagne « Pour nous tous », lancée avec le film-manifeste « Hexagonal » signé par Gaël Faye, résume mieux que toute analyse ce que la marque tente de dire d'elle-même : elle est le miroir de la société française, dans toute sa diversité, ses contradictions et ses imperfections. Les cheminots, les supporters de foot, les amoureux, les voyageurs professionnels, les lycéens avec leurs bagages — la SNCF essaie d'être la marque de tous ces moments, pas seulement des trajectoires entre deux villes.

La carte des émotions — ou la cartographie d'une ambivalence

Peu de marques françaises génèrent une palette émotionnelle aussi large et aussi contradictoire que la SNCF. L'IA, quand on l'interroge sur les sentiments que la marque active, retourne une liste qui ressemble à une radiographie de l'ambivalence nationale : nostalgie (le train d'enfance, les grandes lignes traversant des paysages), frustration (le retard, l'information insuffisante, l'application qui plante), confiance structurelle (on prend quand même le train, parce qu'il n'y a pas d'autre choix), fierté nationale diffuse (le TGV est français, et on y tient), sentiment d'appartenance (être « dans le train » c'est être avec les autres, dans un espace partagé improbable).

Ce que cette carte émotionnelle révèle de structurel, c'est que la SNCF est peut-être la seule marque française qui génère simultanément de la nostalgie affectueuse et de la colère institutionnelle. On ne se plaint pas de Decathlon de la même façon qu'on se plaint de la SNCF. La plainte contre Decathlon est celle d'un consommateur déçu. La plainte contre la SNCF est celle d'un citoyen qui estime qu'un service public lui doit quelque chose. Ce glissement du registre de la consommation au registre du droit est fondamental — et c'est ce que les algorithmes de sentiment captent le plus mal.

Les contradictions structurelles de la marque

La première contradiction de la SNCF est celle de toute entreprise publique en voie de libéralisation : devoir être rentable tout en assumant des missions de service public qui ne sont pas rentables. L'ouverture à la concurrence du ferroviaire, entamée par la loi de 2018 et progressivement mise en œuvre depuis 2023, oblige la SNCF à repenser sa position sur les lignes commerciales attractives (où des opérateurs comme Trenitalia ou Transdev peuvent désormais concourir) tout en maintenant des obligations de desserte sur les lignes déficitaires que ses concurrents n'ont pas à assumer. Cette asymétrie est une source de tension permanente entre logique économique et mission de service.

La deuxième contradiction est temporelle. La SNCF gère simultanément un héritage infrastructurel du XIXe siècle (27 000 kilomètres de voies, 130 000 ouvrages d'art dont certains centenaires) et des ambitions technologiques du XXIe siècle (maintenance prédictive, IA générative, trains semi-autonomes). La Cour des comptes l'a documenté dans plusieurs rapports : le réseau ferré national souffre d'un sous-investissement structurel de plusieurs décennies. L'IA ne peut pas rattraper un manque de traverses et de rails — elle peut seulement rendre la dégradation moins brutale.

La troisième contradiction est identitaire. La SNCF a créé en janvier 2020 SNCF Voyageurs, sa filiale voyageurs, et elle a multiplié les marques (Ouigo pour le low-cost, iDTGV jusqu'à sa fusion, InOui pour le premium). Cette architecture multi-marques, comparable à celle du Groupe SEB, vise à segmenter l'offre et à adresser des publics différents. Mais elle crée une confusion dans l'imaginaire des usagers, qui continuent de penser « SNCF » quel que soit le produit qu'ils empruntent. Et elle crée une dilution de la responsabilité : quand un Ouigo est en retard, est-ce la SNCF qui est en faute, ou Ouigo ?

L'identité visuelle SNCF : la cohérence comme discipline — et comme défi

Le logo SNCF actuel — le « chevron rouge » créé par l'agence Carré Noir en 2005 et légèrement remanié en 2011 — est l'un des rares logos de grande entreprise française à avoir maintenu une cohérence remarquable sur vingt ans. Sa forme évoque simultanément la détermination et le mouvement, et rappelle la silhouette du nez du TGV Duplex. Sa couleur rouge dit à la fois la vitalité, l'urgence et la France. La typographie en minuscules suggère la fluidité et la relation plutôt que l'autorité. C'est un logo qui a bien vieilli — ce qui est rare.

La campagne des 25 logos réalisée par SNCF Voyageurs en janvier 2025 pour son cinquième anniversaire illustre une autre dimension de l'identité visuelle : sa capacité à se laisser réinterpréter sans se dissoudre. 12 artistes ont produit 25 variations du logo à partir de données voyageurs traitées par IA — chaque variation racontant une histoire de mobilité différente. L'exercice fonctionne précisément parce que le logo original est suffisamment fort pour supporter la déconstruction artistique.

La tension principale de l'identité visuelle SNCF est celle entre cohérence groupe et lisibilité des marques filles. Ouigo a ses propres codes (rose vif, typographie ronde, tonalité ludique et low-cost assumé) ; InOui joue sur l'élégance et le confort premium ; les TER ont des identités régionales qui varient selon les conventions avec les collectivités. Cette fragmentation est stratégiquement cohérente — mais elle fragilise la marque ombrelle quand l'expérience de service est décevante : l'utilisateur blame « la SNCF » même s'il voyageait sous une marque fille.

Ce que l'IA rate : la dimension sonore de l'identité. Les quatre notes de jingle, créées en 2005, sont un actif de marque que les analyses textuelles et visuelles ne captent pas. Et c'est précisément cet actif-là qui déclenche l'émotion la plus immédiate — le corps reconnaît les quatre notes avant que le cerveau ne les identifie.

II. Qui sont les usagers de la SNCF — portrait psychographique

La SNCF transporte 5 millions de voyageurs par jour. C'est, par définition, la base de clients la plus hétérogène qui soit — elle est, à quelques exceptions près, l'ensemble des Français qui se déplacent. Segmenter ce public est donc un exercice qui ne peut qu'être partiel. Mais il est possible d'identifier des attitudes et des registres émotionnels qui structurent la relation à la marque de manière significative.

Le premier segment est celui des usagers captifs — ceux pour qui le train n'est pas un choix mais une nécessité. Les habitants des villes moyennes et petites qui dépendent des TER pour accéder aux grandes agglomérations ; les Franciliens qui prennent le RER quotidiennement ; les professionnels dont les déplacements professionnels sont conditionnés par les horaires de train. Ce segment est le plus nombreux, le moins visible dans les études marketing (parce qu'il n'a pas de désir de marque à mesurer) et le plus exposé aux défaillances de service. Leur rapport à la SNCF est structuré par la dépendance : ils ont besoin que ça marche, et quand ça ne marche pas, la frustration est d'autant plus vive qu'elle est subie et non choisie.

Le deuxième segment est celui des voyageurs de loisir — ceux qui choisissent le train pour les week-ends, les vacances, les retrouvailles familiales. Pour ce public, le train est un espace de transition agréable, souvent chargé d'une dimension affective et temporelle particulière : le paysage qui défile, la conversation possible avec un inconnu, la lecture sans interruption. C'est le segment que la communication SNCF cible en priorité dans ses campagnes émotionnelles — et c'est aussi celui qui oscille le plus facilement entre le train, la voiture et l'avion selon les prix et les circonstances.

Le troisième segment est celui des voyageurs professionnels, grands utilisateurs du TGV, sensibles à la ponctualité, au confort et aux services à bord (wifi, prises, silence). Ce segment est économiquement crucial pour la SNCF (les billets Business Première et Première représentent une part disproportionnée du chiffre d'affaires) et particulièrement exigeant sur la qualité de service. C'est aussi le segment le plus susceptible de basculer vers la voiture ou l'avion en cas de défaillance répétée — et celui pour lequel l'application SNCF Connect, dans la poche de 20 millions de Français, est un outil quotidien de planification.

Les émotions dans le train : un espace à part

Le train est l'un des rares espaces de la vie moderne où la déposition du contrôle est acceptée — voire appréciée. On confie sa trajectoire au conducteur, son temps à l'horaire, son corps à la suspension. Cet abandon consenti crée un espace psychologique particulier : la lecture s'y fait mieux qu'ailleurs, la pensée s'y dépose différemment, la conversation avec un voisin inconnu y est possible comme nulle part ailleurs dans la vie urbaine contemporaine.

Ce que les études de satisfaction de la SNCF peinent à mesurer, c'est cette dimension suspendue du voyage en train — le temps hors du temps, le paysage comme arrière-plan de la rêverie. Les modèles de langage ne la capturent pas davantage. Elle n'est pas dans les avis, ni dans les commentaires, ni dans les tweets de frustration. Elle est dans la mémoire corporelle du voyageur — et c'est ce qui explique que des millions de personnes continueront de choisir

le train même quand l'avion est moins cher, parce que le voyage lui-même a une qualité que le temps de trajet seul ne mesure pas.

III. Ce que l'IA change — avant et maintenant

La transformation IA de la SNCF est l'une des plus documentées et des plus structurées parmi les grandes entreprises françaises. Elle s'articule autour de trois axes clairement identifiés : l'IA au service des collaborateurs, l'IA pour améliorer la performance industrielle, et l'IA au service des voyageurs. Ce triptyque est déclaré publiquement par la direction numérique du groupe — et il a le mérite de la clarté.

Sur le premier axe, le groupe a lancé depuis janvier 2024 son propre outil d'IA générative interne : Groupe SNCF GPT, un espace sécurisé alimenté par ChatGPT, Le Chat et Claude, dans lequel 100 000 collaborateurs peuvent travailler en garantissant la confidentialité des données d'entreprise. En parallèle, 20 000 salariés ont suivi des formations à l'IA générative depuis le lancement du programme d'acculturation. Ce chiffre est significatif : il signale une volonté de transformation culturelle et pas seulement technologique.

Sur le deuxième axe — la maintenance — la SNCF a engagé depuis 2013 un programme de maintenance prédictive qui est aujourd'hui l'un des plus avancés d'Europe dans le ferroviaire. Le centre national dédié à Saint-Pierre-des-Corps, en périphérie de Tours, héberge une équipe de statisticiens et d'ingénieurs dont la mission est d'anticiper les pannes grâce à l'analyse de données issues de milliers de capteurs embarqués sur les rames. Le résultat documenté sur les lignes Transilien : 30 % de disponibilité de rames en plus grâce au programme déployé depuis 2017. L'objectif déclaré de l'ex-PDG Jean-Pierre Farandou est le zéro panne technique d'ici 2034 — une ambition que le directeur de l'ingénierie qualifie lui-même d'ambitieuse, mais qu'il juge atteignable par étapes.

Le projet Open TCO (Tableau Contrôleur Optique), lancé en 2014 et élargi en 2024, illustre un usage concret et élégant de la computer vision : des caméras analysent l'état des postes d'aiguillage non encore informatisés, transformant des installations analogiques en données exploitables numériquement. Déployé d'abord à la gare de Lyon puis sur le réseau de Strasbourg, il permet de détecter des changements de position d'aiguilles et des signaux lumineux sans intervention humaine systématique.

Sur le troisième axe — les voyageurs — l'IA entre dans la relation client par plusieurs portes. La borne interactive de SNCF Gares & Connexions, déployée en gare de Paris-Nord grâce au modèle d'IA de Meta lors des Jeux Olympiques de 2024, est un premier déploiement visible. L'outil MAIA explore les nouvelles expériences de relation client personnalisée par IA générative. L'application liO Trafic, fruit d'une initiative commune entre la région Occitanie et SNCF Voyageurs, fournit une information trafic en temps réel aux voyageurs. Et le projet IAfluence analyse les retours clients sur les trains Intercités pour améliorer la qualité de service de manière continue.

Carte des émotions SNCF — l'ambivalence comme trait permanent

Ce que l'IA capte bien :

Nostalgie du voyage et des paysages traversés • Frustration structurelle liée aux retards et aux pannes • Fierté nationale diffuse autour du TGV comme symbole de modernité française • Sentiment de dépendance acceptée chez les usagers captifs • Confiance institutionnelle résiduelle malgré les déceptions répétées • Colère citoyenne (distincte de la plainte consumériste) quand le service public faillit

Ce que l'IA capte mal :

La qualité spécifique du temps suspendu dans le train — ni productif ni perdu, un espace mental à part • La dimension sensorielle sonore (les quatre notes, le bruit des roues sur les rails, l'annonce en gare) • La différence entre la colère du citoyen face au service public et la déception du consommateur face à une marque • L'attachement régional aux petites lignes menacées de fermeture • La complexité de l'amour-haine : les mêmes usagers qui se plaignent avec véhémence défendent la SNCF face à la privatisation totale

IV. Les enjeux 2025–2026 : trois tensions majeures

Pouvoir et attention : l'IA peut-elle réparer la confiance ?

La SNCF vit avec un paradoxe de communication que peu de marques connaissent : elle investit massivement dans sa communication émotionnelle (campagnes Hexagonal, Pour nous tous) et dans l'amélioration de son service (maintenance prédictive, TGV M) — et pourtant, la confiance des usagers reste fragile, restaurée et détruite à chaque grande panne ou crise sociale. L'été 2024, avec les perturbations liées aux Jeux Olympiques et les sabotages des lignes TGV, a illustré cette fragilité : des millions de Français ont expérimenté la dépendance brutale à une infrastructure que l'on prend pour acquise jusqu'au moment où elle défaille.

L'IA peut-elle réparer cette confiance ? Indirectement, oui : si la maintenance prédictive tient sa promesse du zéro panne, si l'information voyageur s'améliore en temps réel grâce aux outils d'IA, si les applications deviennent plus fiables et les prévisions de retard plus précises — alors la confiance peut se reconstruire par l'expérience. Mais l'IA ne peut pas remplacer l'explication humaine lors d'une crise, ni la voix d'un agent qui dit « je comprends que vous êtes en colère, voilà ce que je peux faire pour vous ». La relation de service public n'est pas réductible à un chatbot, même bien entraîné.

Réputation et crises : une marque exposée à l'amplification algorithmique

La SNCF est l'une des organisations françaises les plus suivies et les plus commentées sur les réseaux sociaux. Chaque incident de trafic génère des vagues de tweets, de posts, de vidéos — souvent en temps réel, souvent sans information contextuelle, souvent amplifiées par des algorithmes qui récompensent l'indignation. La marque est structurellement exposée à une amplification algorithmique de ses défaillances que ses propres outils de communication ne peuvent pas contrebalancer à la même vitesse.

La réponse de la SNCF à ce défi est double. D'un côté, elle investit dans l'information voyageur en temps réel (liO Trafic, affichage dynamique en gare, notifications push) pour

éviter que le silence de la marque ne soit comblé par des rumeurs sur les réseaux. De l'autre, elle travaille sur la prédiction des crises (le projet de « prédiction des reprises en cas d'incident » mentionné dans la stratégie IA) pour mieux informer les voyageurs avant que la situation ne devienne ingérable. C'est une stratégie de l'anticipation qui a le mérite de la cohérence — mais dont les résultats concrets restent à prouver à grande échelle.

Souveraineté : les données de 5 millions de voyageurs quotidiens

La SNCF dispose d'un actif de données d'une richesse exceptionnelle : les comportements de déplacement de millions de Français, leurs horaires, leurs origines et destinations, leurs usages de l'application, leurs préférences de confort. Ces données sont à la fois une ressource pour améliorer le service — le groupe a créé une chaire de recherche à l'École polytechnique sur « l'IA et l'optimisation pour les mobilités » pour les valoriser — et un enjeu de souveraineté considérable.

Qui accède aux données de déplacement des Français ? Dans quel cadre légal ? Avec quelles garanties de confidentialité ? La SNCF a fait le choix de développer son propre outil d'IA générative interne (Groupe SNCF GPT) précisément pour ne pas exposer les données sensibles de l'entreprise aux modèles externes. Mais la question de la souveraineté des données voyageurs — leurs déplacements, leurs habitudes, leurs localisations — est une question de sécurité nationale autant qu'une question de vie privée. Et c'est une question que les grandes plateformes étrangères n'ont pas de raison de traiter avec la même priorité que l'État français.

Ce que l'IA rate sur la SNCF — quatre angles aveugles

1. La confusion service public / marque commerciale

Les modèles de langage traitent la SNCF comme une marque parmi d'autres — avec des concurrents, des parts de marché, des stratégies de fidélisation. Ils intègrent mal le fait qu'une partie substantielle de son activité relève de missions de service public, soumises à des obligations légales que ses concurrents privés n'ont pas. Cette confusion produit des analyses qui recommandent d'optimiser la rentabilité là où la mission exige la continuité du service.

2. La temporalité des grands projets ferroviaires

L'IA raisonne en temps court. L'infrastructure ferroviaire se raisonne en temps long : une ligne à grande vitesse prend quinze à vingt ans de la décision à la mise en service. Les modèles peinent à intégrer cette temporalité longue dans leurs analyses stratégiques — et tendent à sur-évaluer l'impact à court terme des initiatives IA et à sous-évaluer les contraintes d'investissement pluridécennales.

3. La dimension géopolitique du ferroviaire

L'ouverture à la concurrence du ferroviaire européen, la question du fret ferroviaire comme alternative décarbonée au transport routier, les relations avec Alstom pour le matériel roulant — tout cela s'inscrit dans des enjeux géopolitiques et industriels que les analyses de marque ordinaires n'adressent pas. La SNCF est aussi un instrument de politique industrielle et de souveraineté logistique.

4. L'ambivalence citoyenne irréductible

La relation des Français à la SNCF est unique : ils peuvent simultanément se plaindre des retards, rejeter la privatisation, défendre les cheminots en grève, et exiger une ponctualité d'entreprise privée. Cette ambivalence n'est pas une incohérence — c'est une posture citoyenne

complexe face à un service public. Les modèles de sentiment la lisent généralement comme de la frustration, ratant l'attachement paradoxal qui la sous-tend.

Micro-fiche SNCF

Promesse : Que vous soyez où vous êtes, nous vous amenons où vous devez être — à l'heure, en sécurité, et de manière digne. La mobilité est un droit, pas un privilège.

Identité visuelle : Chevron rouge Carré Noir (2005, remanié 2011) — durabilité remarquable. Jingle quatre notes, actif sensoriel sous-estimé. Tension entre cohérence groupe et identités des marques filles (Ouigo, InOui, TER régionaux). Campagne des 25 logos (2025) : l'identité visuelle qui se laisse réinterpréter par l'art et les données.

Profil des publics : Usagers captifs (dépendance structurelle) + voyageurs de loisir (choix affectif) + professionnels exigeants (enjeu économique). Émotion centrale : ambivalence citoyenne — amour-haine assumé. Rituel fort : le temps suspendu dans le train comme espace mental hors du monde.

Angle IA : Stratégie IA structurée en trois axes (collaborateurs, maintenance, voyageurs). Maintenance prédictive : +30 % de disponibilité des rames sur les lignes équipées. Groupe SNCF GPT : 100 000 collaborateurs. Risque d'hallucination : confusion service public/marque, méconnaissance des contraintes réglementaires, temporalité longue des infrastructures.

Point de vigilance : La souveraineté des données de déplacement de 5 millions de voyageurs quotidiens — qui y accède, dans quel cadre, avec quelles garanties, et sous quel régime juridique à l'horizon 2027-2030.

V. Boîte à outils du lecteur

7 questions à se poser face à la SNCF à l'ère IA

- 1. Usager ou citoyen ? :** Quand je me plains d'un retard, est-ce au titre de consommateur déçu ou de citoyen qui estime qu'un service public lui doit quelque chose ? La distinction change ce qu'on peut exiger et par quels canaux.
- 2. L'information en temps réel est-elle fiable ? :** L'IA améliore la prédiction des retards et l'information voyageur. Mais l'information donnée à l'instant T est-elle fondée sur des données réelles ou sur une projection algorithmique que les événements peuvent démentir ?
- 3. Quelle panne l'IA peut-elle éviter — et laquelle ne peut-elle pas ? :** La maintenance prédictive agit sur les défaillances matérielles prévisibles. Elle ne peut rien contre les actes de malveillance, les mouvements sociaux ou les conditions météorologiques extrêmes. Distinguer les deux pour calibrer les attentes.
- 4. Mes données de déplacement sont-elles protégées ? :** SNCF Connect connaît mes habitudes de trajet, mes destinations récurrentes, mes horaires. Comment ces données sont-elles utilisées, partagées, protégées ? Le RGPD garantit des droits — les exercer est une pratique citoyenne.

5. L'IA améliore-t-elle le service pour tous ou seulement pour certains ? : Les bénéfices de la maintenance prédictive s'appliquent d'abord aux lignes les plus instrumentées — souvent les plus fréquentées et les plus rentables. Les petites lignes rurales, structurellement sous-équipées, y ont-elles accès ?

6. Le chatbot me comprend-il, ou simule-t-il de me comprendre ? : Les outils IA de relation client (MAIA, bornes interactives) s'améliorent vite. Mais la différence entre une réponse pertinente et une compréhension réelle de ma situation reste décisive en cas de situation complexe ou de crise.

7. Si un agent IA gérait mon abonnement, perdrait-il le lien humain ? : La relation entre un abonné TGV Pro et son interlocuteur SNCF historique est une relation de service. La déléguer à un agent IA, c'est gagner en disponibilité et perdre en humanité. À quel moment le trade-off n'est-il plus acceptable ?

5 signaux faibles à surveiller

- L'extension de la maintenance prédictive aux TGV — les TGV M de nouvelle génération permettront pour la première fois la maintenance prédictive à grande vitesse. Le déploiement conditionne directement l'atteinte de l'objectif zéro panne 2034.
- L'avancée de la concurrence sur les lignes à grande vitesse : les résultats de Trenitalia sur Paris-Lyon et les appels d'offres TER régionaux vont forcer la SNCF à définir ce qui fait vraiment sa différence — au-delà du réseau qu'elle gère et que ses concurrents empruntent aussi.
- La qualité de l'information voyageur en temps de crise : c'est le moment de vérité de la transformation IA. Si les outils d'information voyageur tiennent lors du prochain incident majeur, la confiance peut se reconstruire. S'ils défont, la communication de crise sera encore plus difficile.
- La réception par les cheminots des outils d'IA interne — 20 000 formés, 100 000 utilisateurs potentiels de SNCF GPT. L'appropriation ou la résistance des agents de terrain à ces outils déterminera l'efficacité réelle de la transformation.
- La question de la gouvernance des données voyageurs dans le cadre de l'IA Act européen — la SNCF, en tant qu'opérateur d'infrastructure critique, sera soumise à des obligations spécifiques que les réglementations encore en cours de définition vont préciser.

VI. Hypothèse 2027–2030 : la SNCF dans un monde d'agents

Imaginons 2029. Un voyageur dit à son assistant IA : « Je dois être à Lyon demain pour 9h, trouve-moi la meilleure option. » L'agent consulte les horaires, compare les prix, vérifie la ponctualité historique des trains concernés, réserve le billet, envoie la confirmation, et avertit si un incident se produit en amont. La SNCF, dans ce scénario, n'interagit plus directement avec le voyageur : elle interagit avec l'agent de l'utilisateur. Le lien humain est médiatisé par une couche algorithmique que ni l'entreprise ni le voyageur ne contrôle entièrement.

Ce scénario est plus avancé qu'il n'y paraît. SNCF Connect est déjà une interface de médiation numérique entre le voyageur et le réseau. La prochaine étape — des agents IA capables de gérer un voyage de bout en bout, y compris les perturbations, les rebookings et les demandes de remboursement — est en cours de développement chez plusieurs acteurs du secteur du voyage. La question pour la SNCF n'est pas de savoir si cela va arriver, mais de savoir comment elle va se positionner dans cette chaîne de valeur réorganisée.

Trois tensions prospectives

La première tension est celle de la désintermédiation subie ou choisie. Si des agents IA tiers (Google Travel, Amazon Travel, assistants personnels généralistes) gèrent les voyages au nom des usagers, la SNCF devient une infrastructure accessible via API — comme une base de données de trains plutôt qu'une marque avec laquelle on a une relation. Pour éviter cette désintermédiation, elle devra soit développer ses propres agents (une extension logique de SNCF Connect), soit construire des partenariats stratégiques avec les grandes plateformes, soit s'appuyer sur la réglementation pour maintenir un point de contact direct avec les voyageurs.

La deuxième tension est celle de la responsabilité en cas de défaillance dans une chaîne agentique. Si un agent IA réserve un billet sur un train qui sera annulé — information que la SNCF avait en temps réel mais que l'agent de l'utilisateur n'avait pas encore reçue — qui est responsable du préjudice ? La SNCF ? Le développeur de l'agent ? L'utilisateur qui a délégué ? Cette question de la responsabilité diffuse dans les chaînes agentiques est exactement celle que les juristes commencent à traiter — et le ferroviaire, avec ses obligations de sécurité et de continuité de service, est l'un des terrains les plus sensibles pour la poser.

La troisième tension est peut-être la plus profonde. Le train est l'un des derniers espaces publics partagés de la vie moderne — un espace où des personnes très différentes se retrouvent contraintes à une proximité temporaire, à une destination commune, à un temps suspendu collectif. Si la médiation algorithmique optimise l'expérience individuelle au point de rendre le voyage entièrement prédictible, frictionless et isolé — chaque voyageur dans sa bulle de recommandations personnalisées, ses playlists et ses contenus — que reste-t-il de la dimension publique et partagée du train ? Cette question n'est pas technique. Elle est politique. Et c'est peut-être la plus importante.

Si demain un agent gère votre voyage à votre place, qui partage encore votre compartiment ?

Conclusion du dossier — Ce que trois marques disent ensemble

Decathlon, SEB, SNCF : trois marques françaises en apparence sans rapport — un distributeur de sport, un fabricant de petit électroménager, une entreprise ferroviaire publique. Et pourtant, à les regarder ensemble à travers le prisme de l'IA, elles racontent la même histoire à trois voix différentes.

Elles racontent d'abord la question du sensoriel irréductible. L'odeur de néoprène dans un rayon Decathlon. Le sifflement de la soupape d'une cocotte SEB. Le bruit des roues sur les rails et les quatre notes du jingle SNCF. L'IA peut analyser, prédire, recommander et personnaliser — mais elle ne peut pas transmettre ces expériences. Elle peut en parler ; elle ne peut pas les savoir. Et c'est précisément là que réside la valeur qui lui échappe le plus systématiquement.

Elles racontent ensuite la question de la mémoire générationnelle. Decathlon est la marque de l'enfance sportive. SEB est la cocotte transmise entre mères et filles. La SNCF est le train des grandes vacances. Ces trois marques sont entrées dans la mémoire familiale française d'une manière que peu de marques plus récentes peuvent espérer. Cette mémoire est un actif extraordinaire — et une contrainte de même ampleur : on ne peut pas traiter ces marques comme de simples fournisseurs de produits ou de services. Elles portent une partie de l'identité de leurs utilisateurs.

Elles racontent enfin la question de la responsabilité dans un monde d'agents. Si demain des intermédiaires algorithmiques choisissent votre équipement sportif, votre cocotte et votre billet de train — que reste-t-il de la relation entre une marque et son public ? Et qui répond quand quelque chose se passe mal dans une chaîne de décision où chaque maillon a délégué à un algorithme ?

Ce sont ces questions-là — pas les benchmarks de performance IA ni les parts de marché — qui définissent l'enjeu réel de l'intelligence artificielle pour les marques françaises en 2026. Et ce sont ces questions-là que ce dossier aura tenté, modestement, de contribuer à poser.

AUJOURD'HUI

L'IA

NUMÉRO SPÉCIAL

BIBLIOTHÈQUE CRITIQUE 2025–2026

Tendances · Préoccupations · Prospective

Février 2026

Note au lecteur

Ce livre n'est pas un « Top 10 » de plus. Il propose une boussole. Entre 2025 et 2026, l'IA quitte le territoire du gadget pour entrer dans celui des infrastructures, de la décision et du pouvoir. Les textes sélectionnés ici ne disent pas tous la même chose, et c'est précisément ce qui les rend utiles : ils se contredisent, s'ignorent parfois, et forment pourtant une carte lisible des inquiétudes et des espérances qui structurent l'époque.

Les ouvrages et rapports retenus ont un point commun : ils aident à répondre à la question qui revient, obstinée, dans les organisations, les institutions et les métiers sensibles. « Qu'est-ce qui change vraiment ? » En 2025–2026, le changement principal n'est plus seulement technique. Il devient culturel, politique, cognitif. Et c'est là que la lecture redevient un sport de combat... mais un sport de combat assis, ce qui est plus compatible avec la vie moderne.

Chaque fiche de ce volume a été rédigée comme un article de revue à part entière : contexte éditorial, arguments développés, mise en débat, et mise en perspective pour le lecteur professionnel ou curieux. L'objectif n'est pas de remplacer la lecture des livres eux-mêmes — c'est d'en donner un avant-goût honnête, qui éveille l'intérêt et aide à choisir où investir son temps.

Une dernière transparence, qui est aussi une mise en abyme : ce numéro a été conçu en dialogue constant avec des assistants IA. C'est l'humain qui a posé les questions — « quels sont les livres qui tiennent debout sur 2025–2026 ? », « qu'est-ce qui se joue vraiment dans ce livre-là ? » — et qui a orienté à chaque étape : les angles retenus, les titres écartés, le ton, l'ordre. Les IA ont proposé, structuré, rédigé. L'éditeur a filtré, corrigé, décidé.

Ce n'est pas du ghostwriting. C'est ce que ces livres décrivent : une co-construction, avec ses partages de rôles, ses limites, et ses responsabilités qui restent humaines. Le lecteur qui trouverait quelque chose à redire est donc invité à s'adresser à l'humain — c'est lui qui a eu le dernier mot.

INTRODUCTION

Deux années, deux bascules : de la fascination à la gouvernance

Entre 2025 et 2026, les publications sur l'IA se mettent à ressembler à des rapports d'enquête sur un phénomène naturel devenu climat. On ne contemple plus « la prouesse » : on examine ses effets systémiques. L'IA n'est plus un objet posé sur une table ; elle est une table sur laquelle d'autres objets s'empilent, et parfois se disputent la place.

Du côté francophone, une première tendance se confirme : l'effort de clarification. Le lecteur français, qui a déjà survécu à plusieurs vagues de promesses numériques, demande un peu plus qu'une incantation à « l'innovation ». Il réclame des repères, des limites, des distinctions. Quand Luc Julia — co-créateur de Siri chez Apple — martèle que les IA génératives ne sont pas « créatives », il ne fait pas seulement une remarque technique : il fait un travail culturel d'hygiène mentale. Son argument central : ces systèmes ne font que « remâcher » ce qui existe dans leurs données d'entraînement, avec un taux d'erreur de l'ordre de 36 % pour les versions grand public. ChatGPT a « avalé l'internet » — mais l'internet contient aussi une quantité considérable d'informations fausses.

En parallèle, la francophonie voit émerger une tonalité plus prospective autour d'une question très concrète : la décision. Si l'IA ne pense pas comme nous, elle se glisse pourtant dans nos décisions, et parfois dans nos réflexes. L'enjeu devient moins « l'outil » que la délégation : qui décide, au nom de qui, avec quels critères, et à quel moment le décideur humain se transforme en simple validateur — version tampon humide mais connecté.

Du côté anglophone, la bascule est plus frontale : la question du pouvoir. Karen Hao, ex-rédactrice en chef IA au MIT Technology Review, dresse un tableau saisissant d'OpenAI comme « empire » : extraction de données dans les pays du Sud à des salaires de misère, consommation énergétique vertigineuse, factions internes déchirées entre « boomers » de l'accélération et « doomers » de la sécurité, et un Sam Altman dont le livre reconstitue — pour la première fois de manière documentée — la chronologie exacte de son éviction puis de sa réintégration en novembre 2023.

Stephen Witt, de son côté, raconte la même révolution depuis l'angle du silicium. Son portrait de Jensen Huang et de Nvidia révèle comment une entreprise née pour les jeux vidéo a, presque par accident, inventé l'architecture matérielle sans laquelle aucun modèle de langage ne pourrait exister. Le message est simple mais essentiel : l'IA est une industrie lourde, ancrée dans des chaînes d'approvisionnement géopolitiques, et non une magie logicielle flottant dans le cloud.

Un autre trait commun aux publications 2025–2026, toutes langues confondues, est la montée des textes de gouvernance. Schneier et Sanders, chez MIT Press, cartographient

comment l'IA reconfigure déjà — silencieusement — les rouages de la démocratie : rédaction législative assistée, enforcement automatisé des réglementations, décisions judiciaires algorithmiquement suggérées. Stanford HAI propose son AI Index annuel comme tableau de bord quasi institutionnel. L'OCDE formalise la question du « gouverner avec l'IA » dans les fonctions régaliennes. Et l'International AI Safety Report 2026, fruit d'une collaboration internationale inédite, synthétise l'état des connaissances sur les risques des systèmes généraux.

Enfin, 2026 voit monter une thématique qui commence à reconfigurer l'édition : l'IA « agentique ». Ce n'est pas seulement un sujet technique : c'est un basculement anthropologique. À partir du moment où l'on confie des « clés » à des agents capables de planifier et d'exécuter, la question n'est plus de produire un texte ou une image, mais d'organiser des actions et de gérer des responsabilités dans le monde réel.

Ce volume adopte une méthode simple : chaque titre est traité comme un objet éditorial à part entière — ses arguments développés, ses angles morts signalés, sa place dans l'écosystème intellectuel du moment précisée. L'objectif est de permettre au lecteur de composer sa propre bibliothèque de travail, selon son domaine et son appétit de prospective.

01

Tout comprendre (ou presque) sur l'intelligence artificielle

Olivier Cappé & Claire Marc — CNRS Éditions, 2025

Le livre que l'on cherchait

Dans un paysage éditorial saturé de titres promettant de tout expliquer en deux heures, l'ouvrage de Cappé et Marc mérite une place à part. Cappé est directeur de recherche au CNRS et à l'École normale supérieure, spécialiste reconnu des modèles statistiques et de l'apprentissage automatique. Marc apporte un regard orienté vers les usages et les publics non techniques. Ensemble, ils livrent quelque chose de rare : un ouvrage qui tient à la fois la rigueur de l'initié et la clarté du pédagogue.

Ce que le livre fait — et ce que les autres ne font pas

La plupart des introductions grand public à l'IA commencent par des métaphores (« le cerveau artificiel », « la machine qui pense »), puis se perdent dans des anecdotes de science-fiction avant de conclure sur des injonctions vagues à « se former ». Cappé et Marc font l'inverse : ils partent du fonctionnement réel des systèmes — qu'est-ce qu'un réseau de neurones artificiel ? comment l'apprentissage par renforcement est-il différent de l'apprentissage supervisé ? que signifie réellement « générer » un texte ? — et construisent, brique par brique, une compréhension des mécanismes sous-jacents.

Ce choix pédagogique a une conséquence importante : le lecteur sort du livre en étant capable de distinguer ce qu'une IA peut faire structurellement de ce qu'elle prétend faire. Il comprend pourquoi une IA peut halluciner avec une confiance absolue, pourquoi elle peut être « bonne » en anglais et médiocre en français, pourquoi ses biais sont souvent les biais de ses données, et pas une mystérieuse malveillance intrinsèque.

Pour qui, dans quel contexte

Ce livre est particulièrement utile dans les environnements professionnels où l'on doit débattre de déploiements d'IA sans que tous les participants aient le même niveau de compréhension technique. Il donne des définitions stabilisées — essentielles pour éviter les faux débats — et rappelle constamment ce que l'IA ne fait pas, ou ne fait qu'en apparence. Ce travail de désambiguïsation est un acte politique autant qu'intellectuel : dans les organisations, l'ivresse des mots précède souvent les mauvaises décisions d'investissement.

Limite honnête : le livre ne prend pas parti sur les grandes questions de régulation ou de gouvernance. C'est à la fois sa force (il reste exploitable par des lecteurs de tous horizons

politiques) et sa limite pour qui cherche des recommandations opérationnelles. Il prépare le terrain. Aux autres livres de cette bibliothèque de le défricher.

02

IA génératives, pas créatives. L'intelligence artificielle n'existe (toujours) pas

Luc Julia — Cherche Midi, 2025

Un livre de combat — et de précision

Luc Julia a co-créé Siri en 1997, avant de rejoindre Samsung puis Renault comme directeur scientifique. Son premier livre (« L'intelligence artificielle n'existe pas », 2019) avait fait date. Celui-ci en est la suite logique : six ans ont passé, les IA génératives ont conquis 100 millions d'utilisateurs en deux mois, et Julia revient avec le même message, affiné — et cette fois, les preuves abondent.

L'argument central : génération n'est pas création

La thèse du livre se tient en une formule que Julia répète avec constance : l'IA générative ne fait que répondre à une commande, elle n'a jamais d'autonomie de création. Tout ce qu'elle produit est tiré de son modèle d'entraînement — c'est-à-dire, en résumé, d'internet. Ce modèle est le « reflet de la société ». Si on lui demande de montrer que la Terre est plate, il le montrera. Il n'y a pas de jugement, pas de vérification, pas d'intentionnalité.

Ce que Julia appelle la vraie révolution depuis 2022, c'est le prompt : le fait que n'importe qui peut désormais interagir avec un système d'IA sans être data scientist. Mais cette démocratisation d'accès ne change pas la nature du système — elle rend seulement son usage, et donc ses erreurs, beaucoup plus massifs et beaucoup plus visibles.

Le gouffre énergétique et la question de la pertinence déclinante

Julia ajoute deux arguments qui ont nourri des débats substantiels depuis la publication. Le premier est énergétique : la consommation des datacenters est un « impensé » de la Silicon Valley, où, dit-il, « on n'en a rien à faire des ressources ». Le second est plus surprenant : il affirme que la pertinence de ChatGPT a déjà commencé à baisser — environ deux points en deux ans selon OpenAI — parce que les nouvelles données générées par l'IA elle-même contaminent progressivement les corpus d'entraînement. Un IA nourrie d'IA, c'est une boucle qui se dégrade.

Réception et débat

Le livre a suscité des réponses vives, notamment de ceux qui font valoir que l'humain lui-même ne fait que « reproduire en déformant » ce qu'il a vu — et que la ligne entre génération et création est peut-être moins nette qu'il n'y paraît. Julia répond que la différence tient précisément à l'intentionnalité et à la conscience : l'humain qui « s'inspire » choisit, filtre, transgresse. L'IA optimise une fonction de probabilité. Ce n'est pas la même chose.

Pour les lecteurs professionnels travaillant sur l'intégration de l'IA dans des processus sensibles (santé, justice, sécurité, éducation), ce livre fournit un cadre essentiel : comprendre

ce que l'on déploie avant de le déployer. Et rappeler que la facilité d'utilisation n'est pas un gage de fiabilité.

03

L'Humanité face à l'IA. Le combat du siècle

Francis Morel & Carlo d'Asaro Biondo — Calmann-Lévy, 2025

Deux hommes, deux mondes, une tension féconde

Francis Morel est une figure des médias français — ancien directeur général du groupe Le Figaro, ancien président de Radio France. Carlo d'Asaro Biondo a passé plus de dix ans chez Google, où il fut notamment vice-président chargé des partenariats avec les médias et les éditeurs en Europe, Moyen-Orient et Afrique. Leur livre est le produit d'une longue conversation — et d'un désaccord productif.

L'information comme champ de bataille principal

Là où d'autres ouvrages de cette bibliothèque regardent l'IA à travers l'économie ou la technique, Morel et d'Asaro Biondo la regardent à travers l'information et l'espace public. Leur thèse : l'IA ne reconfigure pas seulement des secteurs économiques, elle reconfigure la « réalité commune » — ce que les sociétés acceptent comme vrai, comme légitime, comme debatable. Et cette reconfiguration est déjà en cours, via les plateformes, les algorithmes de recommandation, et maintenant les IA génératives capables de produire du contenu pseudo-journalistique à une vitesse et un volume inédits.

D'Asaro Biondo apporte ici un angle intérieur précieux : il a négocié, pour Google, des accords avec des milliers de médias européens. Il sait exactement comment les plateformes pensent la valeur de l'information, et comment cette pensée s'articule — ou non — avec la responsabilité démocratique. Sa voix tempère parfois celle de Morel, plus instinctivement critique des grandes plateformes, et le dialogue produit une image plus nuancée que si chacun avait écrit seul.

La souveraineté informationnelle

Le concept central du livre est ce que les auteurs appellent la souveraineté informationnelle : la capacité d'une société à maintenir le contrôle sur ce qui est dit, vu, partagé en son sein — et à ne pas déléguer ce contrôle à des acteurs privés dont les intérêts ne coïncident pas nécessairement avec ceux du public. Ce n'est pas un argument nationaliste ; c'est un argument démocratique. Et il prend une résonance particulière dans un moment où les modèles de langage généralistes peuvent, à grande échelle, personnaliser les récits, amplifier les biais et produire des opinions qui ressemblent à de l'information.

Limite assumée : le livre adopte un registre parfois combatif, et son cartographie technique reste volontairement accessible plutôt que rigoureuse. Il ne prétend pas être un ouvrage académique. Il est davantage un manifeste argumenté — ce qui en fait une lecture stimulante, mais à compléter par des analyses plus précises des mécanismes techniques en jeu.

04

IA : comment ne pas perdre le nord ?

Marcel Salathé — EPFL Press / Quanto, 2025

La boussole du praticien

Marcel Salathé est professeur à l'EPFL (École polytechnique fédérale de Lausanne) et directeur du Centre d'IA de Lausanne. Il connaît le secteur de l'intérieur — chercheur actif, pas simple observateur. Son livre adopte une posture caractéristique de l'espace intellectuel suisse et européen : pragmatique, soucieux des équilibres, attentif aux effets systémiques sans verser dans la catastrophisme ni dans l'évangélisme technologique.

Travail, économie, société : les trois dimensions de la transformation

L'originalité de Salathé est de refuser la division habituelle entre « promesses » et « risques » de l'IA. Il préfère travailler par dimensions : que se passe-t-il pour le travail, concrètement ? Quelles compétences deviennent plus précieuses, lesquelles deviennent superflues ? Comment les institutions éducatives peuvent-elles s'adapter sans être perpétuellement en retard ? Quels mécanismes de redistribution économique deviennent nécessaires si des gains de productivité colossaux se concentrent dans quelques mains ?

Ces questions ne sont pas nouvelles, mais Salathé les traite avec un ancrage empirique solide et une honnêteté intellectuelle qui tranche avec la rhétorique habituelle. Il ne promet pas de réponses définitives ; il offre des cadres d'analyse. Et c'est précisément ce dont ont besoin les décideurs et les organisations qui doivent gérer, maintenant, les effets de l'IA sur leurs équipes et leurs processus.

L'argument de la boussole

Le titre est la thèse : il ne s'agit pas de « maîtriser l'IA » — objectif probablement inatteignable pour la plupart des organisations — mais de ne pas perdre le nord. C'est-à-dire de continuer à savoir pourquoi on fait ce qu'on fait, quelles valeurs guident les choix d'intégration ou de refus, et où se situent les points de contrôle humains indispensables.

Ce livre complète idéalement Julia dans une bibliothèque de veille : là où Julia retire la brume (en dégonflant les promesses), Salathé propose le cap (en outillant l'orientation stratégique). L'un est nécessaire pour éviter les illusions ; l'autre pour éviter la paralysie.

05

Faut-il encore décider ? La décision humaine à l'ère de l'intelligence artificielle

La question la plus inconfortable

Olivier Sibony est l'un des spécialistes les plus reconnus des sciences de la décision — auteur de « Vous allez commettre une terrible erreur ! » (2020), qui analysait les biais cognitifs dans les décisions organisationnelles. Il revient ici avec Éric Hazan pour poser une question que la plupart des entreprises évitent soigneusement : si l'IA recommande, est-ce que je décide encore réellement ?

Le glissement silencieux

L'argument central du livre est que la menace principale de l'IA sur la décision n'est pas la mauvaise décision spectaculaire (le médecin qui suit aveuglément un algorithme erroné, le juge qui applique une recommandation biaisée). C'est le glissement discret, progressif, presque imperceptible, d'une décision « assistée » vers une décision « entérinée ». Le décideur humain reste nominalement responsable — mais en pratique, il valide ce que le système a déjà décidé, parce que contester la recommandation est coûteux en temps, en prestige et en énergie.

Ce phénomène, que les auteurs appellent l'«effet asphalte» — on ne voit pas le terrain sous le revêtement — est particulièrement pernicieux dans les métiers à enjeux : médecine, justice, sécurité, finance. Dans ces domaines, une décision « assistée » peut avoir des conséquences irréversibles sur des vies réelles, et la déresponsabilisation progressive est une menace aussi grave qu'une erreur technique ponctuelle.

Réhabiliter l'incertitude

L'une des thèses les plus stimulantes du livre est la nécessité de « réhabiliter l'incertitude » comme compétence professionnelle. Dans un monde où l'IA produit des réponses avec une apparence de confiance — souvent sans signaler ses limites, et parfois avec un aplomb inversement proportionnel à sa fiabilité —, la capacité à dire « je ne sais pas » ou « je conteste cette recommandation » devient rare et précieuse. Les auteurs plaident pour que cette capacité soit explicitement formée, évaluée et récompensée dans les organisations.

Implications pratiques

Pour les équipes qui travaillent à l'intégration de l'IA dans des processus opérationnels, ce livre est un guide de conception inverse : au lieu de demander « comment intégrer l'IA dans ce processus ? », il invite à demander « à quel moment ce processus doit-il rester exclusivement humain, et pourquoi ? ». Ce renversement de question est aussi simple qu'essentiel — et rarement posé.

Demain, l'IA aux commandes. Doit-on confier nos clés à la nouvelle génération de l'IA agentique ?

Lê Nguyễn Hoang — Dunod, 2026

Le tournant agentique : de la parole à l'action

Lê Nguyễn Hoang est chercheur en sécurité de l'IA et auteur de plusieurs travaux sur la robustesse des systèmes algorithmiques. Son livre est l'un des premiers en langue française à traiter sérieusement le virage « agentique » — c'est-à-dire le passage d'IA qui répondent à des questions à des IA qui exécutent des actions dans le monde.

Qu'est-ce qu'un agent IA, exactement ?

Un agent IA est un système capable de planifier une séquence d'actions pour atteindre un objectif fixé par un humain, en interagissant avec d'autres systèmes informatiques (bases de données, APIs, moteurs de recherche, logiciels métier). En pratique, cela signifie qu'un tel agent peut, par exemple : rechercher des informations en ligne, rédiger un document, l'envoyer par email, modifier un agenda, déclencher une commande, tout cela de manière autonome.

Ce qui change fondamentalement avec les agents, c'est que les erreurs ne sont plus de simples textes erronés que l'humain peut relire et corriger avant d'agir. Ce sont des actions déjà effectuées dans le monde réel — et parfois difficilement réversibles. Un agent qui envoie un email confidentiel à la mauvaise personne, ou qui déclenche une commande non autorisée, a produit un dommage concret. La marge d'erreur tolérable s'effondre.

La question des « clés »

Le titre est délibérément provocateur. « Confier nos clés » est une métaphore concrète : clés d'un budget, d'un système d'information, d'un processus réglementaire, d'une infrastructure critique. Hoang explore systématiquement les domaines où des agents IA commencent à être déployés — supply chain, service client, administration, santé — et les questions de responsabilité, de traçabilité et de contrôle qui se posent dans chaque cas.

Un ouvrage de prospective critique

Le livre ne prend pas de position idéologique tranchée sur le « oui » ou le « non » aux agents IA. Il explore les conditions — techniques, institutionnelles, culturelles — dans lesquelles leur déploiement peut être responsable. Et il pose la question qui devrait précéder tout projet de ce type : si cet agent se trompe, qui est responsable, et comment le répare-t-on ?

Pour les organisations qui commencent à évaluer des solutions agentiques — et elles sont de plus en plus nombreuses — ce livre est un outil d'anticipation des risques aussi bien qu'un cadre d'évaluation des opportunités.

La Tentation artificielle

Clément Camar-Mercier — Roman, 2025

Quand la fiction fait voir ce que l'essai rate

Clément Camar-Mercier est l'un des romanciers français les plus remarquables de sa génération. *La Tentation artificielle*, salué par *Le Monde* comme « le roman qui dit ce que les essais n'osent pas », met en scène un personnage — cadre supérieur dans une grande entreprise — qui décide de vivre « comme un algorithme » : optimiser chaque décision, éliminer l'ambiguïté, déléguer ses émotions à un tableau de bord.

L'IA comme miroir de nos désirs de contrôle

Ce que Camar-Mercier réussit avec une précision satirique, c'est de montrer que la fascination pour l'IA n'est pas seulement une fascination technologique — c'est une fascination anthropologique. Ce que l'on projette sur l'IA (efficacité sans fatigue, décisions sans regret, optimisation sans culpabilité) révèle nos propres angoisses face à l'incertitude, à la responsabilité et au jugement moral.

Son personnage ne lutte pas contre une IA menaçante. Il lutte contre lui-même, en utilisant l'IA comme excuse pour cesser d'être humain. Cette inversion — l'IA non pas comme menace extérieure mais comme symptôme d'une aspiration intérieure — est ce qui rend le roman précieux dans une bibliothèque de veille.

Pourquoi un roman dans une bibliothèque de veille ?

Les essais décrivent les mécanismes. Les romans décrivent les désirs. Or les désirs précèdent souvent les usages : on adopte les technologies qui correspondent à ce que l'on voulait déjà faire, ou à ce que l'on voulait déjà être. Comprendre ce que les utilisateurs projettent sur l'IA est aussi stratégique que comprendre ce que l'IA peut techniquement faire. *La Tentation artificielle* est, de ce point de vue, un outil de compréhension culturelle irremplaçable.

07

Empire of AI: Dreams and Nightmares in Sam Altman's OpenAI

Karen Hao — Penguin Press, 2025

Le livre le plus important de l'année en langue anglaise

Karen Hao a été senior editor IA au MIT Technology Review, puis correspondante pour le Wall Street Journal couvrant les grandes entreprises technologiques américaines et chinoises. Elle est l'une des rares journalistes à avoir eu un accès réel — et répété — aux équipes d'OpenAI avant que la société ne refuse de coopérer à l'ouvrage. Finaliste du National Book Critics Circle Award, New York Times bestseller, classé parmi les meilleurs livres de l'année par Smithsonian et Scientific American : Empire of AI a immédiatement rejoint le cercle des références incontournables.

La reconstitution de la crise de novembre 2023

L'un des apports majeurs du livre est factuel : Hao est la première à reconstituer, de manière documentée et chronologiquement précise, la tentative d'éviction de Sam Altman par le conseil d'administration d'OpenAI en novembre 2023, puis sa réintégration 48 heures plus tard sous la pression des investisseurs et des salariés. Ce récit — basé sur des centaines d'entretiens — met en lumière les fractures idéologiques profondes au sein de l'entreprise : d'un côté, les « boomers » de l'accélération, partisans de déployer vite et fort ; de l'autre, les « doomers » de la sécurité, convaincus que la course à AGI présente des risques existentiels que la commercialisation à marche forcée ne peut qu'aggraver.

La matérialité de l'empire

Mais le titre n'est pas là pour faire effet : il est là pour nommer un constat. Le modèle économique d'OpenAI — comme celui de ses concurrents — repose sur une extraction à grande échelle. Extraction de données, souvent sans consentement. Extraction de travail, via des sous-traitants dans les pays du Sud qui annotent et filtrent les contenus dangereux pour des salaires dérisoires et au prix de dommages psychologiques documentés. Extraction de ressources naturelles, via des data centers dont la consommation d'eau et d'électricité est vertigineuse.

Hao relie les ingénieurs de Silicon Valley, les annotateurs kenyans et les militants chiliens de l'eau dans un seul récit cohérent. Cette géographie des coûts — qui paie, où, avec quoi — est exactement ce que le discours de l'innovation tend à invisibiliser.

Limites et controverses

Le livre n'est pas exempt de critiques. Sam Altman a publiquement contesté certaines conclusions. Une erreur factuelle a été reconnue par Hao (un facteur mille dans le calcul de consommation d'eau d'un data center chilien). Et certains commentateurs estiment que la métaphore coloniale — récurrente dans le livre — finit par s'imposer sur l'analyse au détriment de nuances nécessaires. Ces limites ne remettent pas en cause la valeur de l'ouvrage, mais invitent à le lire avec le même esprit critique qu'il invite à appliquer à son sujet.

08

The Thinking Machine: Jensen Huang, Nvidia, and the World's Most Coveted Microchip

Stephen Witt — Bodley Head, 2025

Lauréat du Financial Times Business Book of the Year 2025

Stephen Witt avait déjà montré, avec *How Music Got Free* (2015), sa capacité à raconter des révolutions technologiques à travers des personnages singuliers et des chaînes causales inattendues. Il recommence ici avec l'histoire de Nvidia — et réussit quelque chose de difficile : rendre une révolution d'architecture informatique non seulement compréhensible, mais haletante.

L'IA a besoin de puces — et Nvidia l'avait compris avant tout le monde

L'argument central du livre est aussi simple qu'il est sous-estimé : la révolution de l'IA n'est pas principalement une révolution logicielle. C'est une révolution matérielle. Les grands modèles de langage, les systèmes de vision par ordinateur, les agents autonomes — tout cela nécessite des quantités astronomiques de calcul parallèle. Or Nvidia, fondée en 1993 pour fabriquer des puces graphiques pour les jeux vidéo, avait développé exactement l'architecture qu'il fallait — le GPU — sans savoir qu'elle serait un jour au cœur de l'IA générative.

Jensen Huang a compris cette convergence avant ses concurrents — et a tenu face aux pressions de Wall Street qui lui demandait de se recentrer sur son cœur de métier. En juin 2024, Nvidia est devenue la première entreprise à dépasser Apple et Microsoft en capitalisation boursière. Ce n'est pas un accident : c'est le résultat de trois décennies de conviction solitaire.

Un portrait sans complaisance

Witt ne livre pas une hagiographie. Il décrit un Jensen Huang exigeant, parfois brutal — capable d'humilier un cadre devant des dizaines de collègues et de calculer à voix haute ses revenus pour en exiger le remboursement en cas d'erreur. Il décrit aussi un dirigeant entouré de collaborateurs « plus effrayés de le voir crier que de rayer la race humaine » — une

formule qui donne à réfléchir sur la culture de contrôle interne d'une entreprise désormais critique à l'infrastructure IA mondiale.

Le chapitre final, où Witt interroge Huang sur les risques existentiels de l'IA et se heurte à une fin de non-recevoir sèche (« I don't like these probing questions »), est l'un des moments les plus révélateurs du livre. Il illustre un phénomène que Hao décrit aussi de son côté : les architectes de la révolution IA sont souvent les moins enclins à en discuter les implications systémiques.

Ce que le livre ajoute à la veille

Pour les décideurs et les analystes, *The Thinking Machine* déplace le regard. Il ne suffit plus de surveiller les performances des modèles de langage ; il faut surveiller qui contrôle les puces, qui contrôle les data centers, qui contrôle les chaînes d'approvisionnement en semi-conducteurs avancés. Nvidia est aujourd'hui au centre de tensions géopolitiques majeures — export controls américains, ambitions chinoises, dépendance européenne — et comprendre son histoire est une condition pour comprendre la géopolitique de l'IA.

09

Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions

OCDE — OECD Publishing, 2025

Quand l'OCDE cesse de parler d'innovation pour parler d'administration

Ce rapport de l'OCDE se distingue de la plupart des productions institutionnelles sur l'IA par son angle délibérément opérationnel. Il ne traite pas de l'IA comme d'un phénomène à « embrasser » ou à « réguler de manière générale » : il demande, fonction régalienne par fonction régalienne, ce que l'intégration de l'IA change concrètement — et ce qu'il faut mettre en place pour que ce changement soit gérable.

Cinq fonctions gouvernementales passées au crible

Le rapport analyse l'IA dans cinq domaines : la fourniture de services publics (santé, éducation, protection sociale), la réglementation et l'enforcement des normes, la gestion des ressources publiques, la prise de décision politique et stratégique, et enfin les fonctions de contrôle et de supervision. Pour chaque domaine, il identifie les usages actuels, les bénéfices mesurés, les risques documentés et les cadres de gouvernance nécessaires.

Ce niveau de granularité est précieux car il permet à chaque organisation ou institution de se situer : non pas face à « l'IA en général », mais face à l'IA dans ses propres fonctions, avec ses propres contraintes réglementaires et ses propres exigences de redevabilité.

La normalisation comme moment critique

Ce que l'OCDE nomme — avec une discrétion qui n'empêche pas la profondeur — la « normalisation » de l'IA, c'est le passage du stade expérimental au stade structurel. Ce passage est toujours critique pour une organisation : les outils expérimentaux peuvent être abandonnés si ils ne fonctionnent pas ; les outils structurels créent des dépendances, des attentes, des irréversibilités. Le rapport insiste sur la nécessité d'anticiper ce basculement et de mettre en place, avant qu'il survienne, les mécanismes d'audit, de responsabilité et de révision.

Pour les administrations et les organisations qui déploient ou envisagent de déployer des systèmes IA dans des fonctions sensibles, ce rapport est un document de référence incontournable — plus structurant que stimulant, mais précisément ce dont on a besoin quand l'enthousiasme doit se traduire en processus.

10

International AI Safety Report 2026

Collectif international d'experts — International AI Safety Report, 2026

Le premier rapport de sécurité véritablement international

L'International AI Safety Report 2026 est le produit d'une collaboration sans précédent : des dizaines d'experts issus de gouvernements, d'universités et d'organisations internationales, coordonnés pour la première fois autour d'une synthèse commune sur les risques des systèmes d'IA généralistes. Son ambition est explicitement modeste — il se présente comme une « base de discussion », pas comme un manifeste — et c'est précisément ce qui en fait un document utile : il évite les positions tranchées pour cartographier honnêtement l'état des connaissances et leurs limites.

Trois catégories de risques

Le rapport organise son analyse autour de trois grandes catégories. Les risques immédiats : biais algorithmiques, désinformation, usages malveillants dans des contextes précis (recrutement, justice, accès aux services). Les risques systémiques : concentration du pouvoir économique, dépendances critiques, impacts sur le marché du travail. Les risques à long terme : comportements imprévus de systèmes à forte capacité, alignement des objectifs, gouvernance des systèmes qui approchent ou dépassent les capacités humaines dans des domaines importants.

Pour chaque catégorie, le rapport distingue soigneusement ce qui est documenté, ce qui est plausible mais incertain, et ce qui relève encore de la spéculation. Cette taxonomie de l'incertitude est en elle-même un outil de travail précieux pour des équipes qui doivent prendre des décisions pratiques dans un contexte d'information imparfaite.

Ce que le rapport ne dit pas — et pourquoi c'est important

Le rapport ne hiérarchise pas les risques de manière prescriptive, et ne propose pas de solutions « clé en main ». Certains commentateurs y voient un défaut ; d'autres, dont nous faisons partie, y voient une sagesse institutionnelle : imposer une hiérarchie des risques universelle dans un domaine aussi dépendant des contextes locaux serait une fausse piste. Il revient aux États, aux organisations et aux acteurs de terrain de faire ce travail d'adaptation à leur propre situation.

Pour les professionnels qui travaillent sur la gouvernance IA — compliance, risk management, éthique algorithmique — ce rapport est un socle de légitimité : il permet d'appuyer des recommandations internes sur une base de consensus international, et non sur une opinion personnelle ou un document de lobbying sectoriel.

11

Artificial Intelligence Index Report 2025

Stanford HAI — Stanford University, 2025

Le tableau de bord annuel de l'IA mondiale

L'AI Index, publié chaque année par le Human-Centered AI Institute de Stanford, est devenu en quelques éditions la référence de facto pour quiconque veut parler de l'IA avec des chiffres. L'édition 2025 couvre des centaines de métriques : publications académiques par pays et domaine, investissements en capital-risque, nombre de modèles publiés, performances sur des benchmarks standardisés, adoption par secteur, brevets déposés, et bien sûr les inévitables données sur l'impact environnemental et sur l'emploi.

Les trois enseignements majeurs de l'édition 2025

Premier enseignement : la Chine a rattrapé les États-Unis en nombre de publications académiques sur l'IA et commence à les dépasser sur certains sous-domaines. La géographie de la recherche se rééquilibre, même si les ressources computationnelles restent très concentrées aux États-Unis. Deuxième enseignement : le coût de l'inférence — c'est-à-dire du déploiement opérationnel des modèles — a chuté de manière spectaculaire en deux ans, rendant l'IA accessible à des acteurs qui ne pouvaient pas se la permettre il y a peu. Troisième enseignement : l'adoption en entreprise progresse régulièrement, mais les cas d'usage à fort impact économique restent encore concentrés dans un nombre limité de secteurs (finance, santé, logistique, code).

Un outil de calibration

L'utilité principale de l'AI Index n'est pas de révéler des surprises — c'est d'éviter les illusions. Quand un dirigeant affirme « tout le monde fait de l'IA », le rapport permet de répondre précisément : qui, dans quels pays, dans quels secteurs, avec quels résultats mesurés ? Ces

distinctions ne sont pas académiques ; elles conditionnent des décisions d'investissement, de recrutement et de positionnement stratégique.

Limite à connaître : l'AI Index mesure ce qui est mesurable, ce qui tend à surestimer l'importance des benchmarks techniques par rapport aux impacts sociaux ou qualitatifs, souvent plus difficiles à quantifier. Il faut l'utiliser comme fond de carte, pas comme carte complète du territoire.

12

Rewiring Democracy: How AI Will Transform Our Politics, Government, and Citizenship

Bruce Schneier & Nathan E. Sanders — MIT Press, 2025

La démocratie comme système d'information

Bruce Schneier est l'un des experts de cybersécurité les plus cités au monde — auteur de quatorze ouvrages, conférencier à Harvard Kennedy School, board member de l'Electronic Frontier Foundation. Nathan E. Sanders est data scientist, docteur en astrophysique, avec des expériences de terrain dans la gestion de données au sein de législatures d'État américaines. Ce profil combiné — sécurité des systèmes + données + démocratie participative — donne au livre une texture rare.

Au-delà des deepfakes : le plomberie silencieuse

La grande force de *Rewiring Democracy* est de refuser de réduire l'IA et la démocratie aux deepfakes et à la désinformation — qui existent et sont traités, mais ne sont pas le cœur du livre. Ce que Schneier et Sanders examinent avec bien plus de soin, c'est ce qu'ils appellent la « plomberie silencieuse » de la gouvernance : comment l'IA est déjà en train de réécrire les processus invisibles sur lesquels repose le fonctionnement quotidien de la démocratie.

Exemples concrets : des outils IA aident déjà à rédiger des législations plus complexes et plus cohérentes, ce qui réduit mécaniquement la déférence traditionnelle du législatif vis-à-vis de l'exécutif (qui était jusqu'ici chargé d'interpréter les lois vagues). Des systèmes algorithmiques décident quelles entreprises auditer, quelles infractions poursuivre — avec des effets potentiels considérables sur l'équité de l'enforcement. Des outils d'analyse juridique commencent à influencer les argumentaires et potentiellement les décisions judiciaires.

Un optimisme délibéré — et assumé

Les auteurs se définissent eux-mêmes comme optimistes — et tiennent à ce positionnement. Ils croient que l'IA peut renforcer la démocratie en aidant les citoyens à accéder à l'information, à participer à la délibération à grande échelle, à tenir les élus et les

administrations davantage redevables. Mais cet optimisme est conditionnel : il dépend de choix politiques et institutionnels délibérés, et non du simple déploiement de la technologie.

La critique la plus pertinente du livre, formulée notamment dans la revue *Nature*, est que les auteurs restent parfois trop focalisés sur ce que l'IA peut techniquement faire, plutôt que sur la question politique de savoir ce qu'elle devrait faire. Mais même imparfait, *Rewiring Democracy* est aujourd'hui le livre de référence sur l'IA et la démocratie — et une lecture essentielle pour quiconque travaille à l'intersection de la technologie et des institutions publiques.

13

Agentic Artificial Intelligence: Harnessing AI Agents to Reinvent Business, Work, and Life

Pascal Bornet et al. — World Scientific, 2025

La bible managériale de l'IA agentique

Pascal Bornet est consultant international spécialisé dans l'automatisation et l'IA, ancien partner chez McKinsey et Ernst & Young. Son ouvrage collectif — cosigné avec plusieurs experts du domaine — ambitionne de devenir la référence managériale sur l'IA agentique, à la manière de ce que les grands livres sur la transformation digitale ont été pour la décennie précédente. Le résultat est une somme volumineuse et documentée, utile précisément parce qu'elle formalise un vocabulaire et un cadre d'analyse qui manquent encore dans la plupart des organisations.

Ce que le livre apporte : la formalisation d'un imaginaire

L'un des apports majeurs de l'ouvrage n'est pas technique — c'est organisationnel. Il propose une taxonomie des agents IA selon leurs niveaux d'autonomie, leurs modes d'interaction, leurs domaines de déploiement, et leurs points de contrôle humains recommandés. Cette taxonomie permet aux équipes dirigeantes de parler d'un sujet encore très flou avec un vocabulaire partagé et des critères d'évaluation communs.

Il offre également une série de cas d'usage documentés dans des industries diverses : supply chain, service client, RH, finance, opérations. Pour chaque cas, il analyse les gains de productivité observés, les risques rencontrés et les conditions organisationnelles nécessaires à un déploiement réussi. Ce niveau de pragmatisme est rare dans la littérature sur l'IA agentique, encore largement dominée par des prospectivistes et des chercheurs éloignés du terrain.

La vigilance nécessaire

Il faut lire ce livre avec une vigilance double. D'abord, l'IA agentique reste un domaine où les promesses du marketing dépassent souvent les capacités réelles — les « agents » commercialisés aujourd'hui sont fréquemment fragiles, coûteux à fiabiliser, et peu robustes face aux cas limites. Ensuite, et surtout, la question que le livre effleure sans vraiment l'approfondir est celle de la responsabilité : quand un agent IA prend une mauvaise décision qui a des conséquences réelles, qui répond, comment, devant qui ?

C'est précisément là que ce livre doit être lu en dialogue avec Hoang (en français) ou avec le rapport de sécurité internationale. Bornet et ses co-auteurs décrivent l'imaginaire et les opportunités de l'IA agentique avec conviction et méthode. Aux autres livres de cette bibliothèque d'en examiner les limites et les garde-fous.

CONCLUSION

Une bibliothèque annuelle pour ne pas perdre la main

Ce que disent ensemble ces publications, c'est une chose assez simple — et pourtant difficile à tenir : l'IA s'installe comme infrastructure, et une infrastructure change la société même quand elle ne fait « rien d'extraordinaire » au quotidien. Elle modifie les coûts, les vitesses, les dépendances, les chaînes de décision. Elle transforme aussi nos imaginaires, donc nos comportements — et c'est pour cela qu'un roman comme *La Tentation artificielle* trouve sa place dans cette bibliothèque aux côtés de rapports institutionnels.

La différence entre le paysage francophone et anglophone, sur 2025–2026, tient surtout à l'angle dominant. En francophonie, on clarifie, on critique les mots, on reparle de décision et d'autonomie humaine, on tente de garder la main sur ce que l'IA peut et ne peut pas faire. Dans l'édition anglophone, on cartographie le pouvoir, les empires, les infrastructures, la démocratie, la sécurité. Ces deux approches ont besoin l'une de l'autre : la lucidité technique sans lecture du pouvoir rend naïf ; la critique du pouvoir sans compréhension des mécanismes rend impuissant.

Ce qu'aucun de ces livres ne dit — et qu'aucun livre ne peut dire — c'est ce que vous allez en faire. La bibliothèque donne des cartes. Le territoire, lui, se négocie en temps réel, dans des organisations, des institutions et des vies réelles, avec des contraintes et des ressources que ces auteurs ne connaissent pas. C'est précisément pourquoi lire ne suffit pas — mais c'est aussi pourquoi lire reste indispensable.

Ce volume sera mis à jour l'année prochaine. L'IA, elle, n'attend pas.

Références éditeurs & sources

CNRS Éditions Tout comprendre (ou presque) sur l'intelligence artificielle — Cappé & Marc (*cnrseditions.fr*)

Cherche Midi IA génératives, pas créatives — Luc Julia (272 p., 19,80 €) (*fnac.com + strategies.fr + lejdd.fr*)

Calmann-Lévy L'Humanité face à l'IA — Morel & d'Asaro Biondo (*calmann-levy.fr*)

EPFL Press / Quanto IA : comment ne pas perdre le nord ? — Marcel Salathé (*epflpress.org*)

Flammarion Faut-il encore décider ? — Sibony & Hazan (*editions.flammarion.com*)

Dunod Demain, l'IA aux commandes — Lê Nguyễn Hoang (*eyrolles.com*)

Roman (Le Monde) La Tentation artificielle — Clément Camar-Mercier (*lemonde.fr*)

Penguin Press Empire of AI — Karen Hao (New York Times Bestseller, National Book Critics Circle finalist)
(*penguinrandomhouse.com + idratherbewriting.com + wikipedia.org*)

Bodley Head / Random House The Thinking Machine — Stephen Witt (FT Business Book of the Year 2025)
(*penguinrandomhouse.com + tosinadeoti.com + aibookreview.substack.com*)

OECD Publishing Governing with Artificial Intelligence — OCDE 2025 (*oecd.org*)

International AI Safety Report International AI Safety Report 2026 (*internationalaisafetyreport.org*)

Stanford HAI AI Index Report 2025 — Stanford University (*hai.stanford.edu*)

MIT Press Rewiring Democracy — Schneier & Sanders (oct. 2025) (*mitpress.mit.edu + schneier.com + lawfaremedia.org + nature.com*)

World Scientific Agentic Artificial Intelligence — Pascal Bornet et al. (*worldscientific.com*)

— UNE REVUE EVALIR —

<https://evalir.org>



Aujourd'hui l'IA

REVUE D'ANALYSE ET DE REGARDS
SUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

— AVRIL 2026 —

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE & LE SENS

COMPRENDRE CE QUI SE TRANSFORME VRAIMENT



Métamorphoses du travail

Anticiper une
transformation
silencieuse



Lexique illustré de l'IA

Clarifier les concepts
pour mieux décider



Regards approfondis

Dialoguer avec l'IA
pour explorer la vie
économique



Bibliothèque critique

Les orientations
d'une époque
2025–2026