

ÉDITO



“Qu'est-ce qu'un décideur ?

Dans une entreprise, on peut dire que c'est la personne qui a le pouvoir de prendre des décisions cruciales pour son succès. Celui ou celle qui analyse les informations, évalue les options et choisit la ligne de conduite la plus conforme aux objectifs de l'organisation.

Avec le développement fulgurant de l'IA, posons-nous la question : qui décide vraiment aujourd'hui ? les dirigeants sont-ils encore totalement décisionnaires ? Et si oui, comment et de quoi ?

C'est à ce thème, **décider à l'ère de l'IA**, que nous consacrons ce nouveau numéro.

À quoi l'IA peut-elle être utile à celui qui décide ? sur quel type de décision est-elle particulièrement pertinente ? qu'apporte-t-elle ? quels en sont les limites et les dangers ? en quoi le recours à l'IA dans les prises de décision modifie-t-il le rôle du dirigeant et impacte-t-il la gouvernance d'une organisation ?

Pour nous éclairer, nous avons interrogé Eric Hazan, spécialiste du sujet (qu'il enseigne à HEC et à Sciences Po) et co-auteur d'un livre aussi passionnant qu'éclairant : *Faut-il encore décider ? La décision humaine à l'ère de l'Intelligence Artificielle*. Ses réponses précisent ce qui se joue aujourd'hui et indiquent pour demain l'évolution probable des prises de décision.

En complément, dans un second article, *L'IA : un copilote pour sa carrière ?* nous nous sommes interrogés sur le rôle que pouvait et ne pouvait pas jouer l'IA dans les décisions de carrière des dirigeants.

Nous espérons que ce thème et cette introduction vous décideront... à lire ce numéro !

Cordialement plus
L'équipe de rédaction



Dirigeant d'un fonds d'investissement, Éric Hazan s'est imposé comme une référence de la transformation digitale et de l'IA. Il enseigne la stratégie numérique et l'IA à HEC et à Sciences Po, et vient de publier avec Olivier Sibony un ouvrage consacré à la décision humaine à l'ère de l'IA.

En quoi l'IA aide-t-elle le décideur à prendre de meilleures décisions ?

Globalement, l'intelligence artificielle améliore la décision non pas en remplaçant l'humain mais en corrigeant certaines faiblesses structurelles. On sait que les décisions humaines sont affectées par des biais majeurs, systémiques, comme l'excès de confiance ou les biais d'autorité. Il faut y ajouter la notion de bruit, c'est-à-dire la variabilité arbitraire du jugement d'un individu à l'autre, voire du même individu dans le temps sur un même sujet.

Face à ça, l'IA apporte trois contributions essentielles. D'abord, elle augmente la capacité de traitement de l'information. Là où un décideur est limité par sa mémoire, son expérience, son attention ou son temps disponible, l'IA peut intégrer un grand nombre de variables, détecter des corrélations complexes, actualiser en continu ses prédictions. Deuxième élément, elle apporte une forme de cohérence décisionnelle par rapport au bruit. Elle produit des recommandations relativement stables face à des situations comparables. C'est assez inestimable dans des domaines comme la finance, le recrutement ou la médecine, où les indicateurs sont identifiés, les données nombreuses et où l'on veut optimiser quelque chose d'assez clair.

Enfin, l'intelligence artificielle aide à mieux décider parce qu'elle objective les critères de décision. Dès qu'on modélise quelque chose, on doit expliciter les objectifs, les variables, les arbitrages. Et ce travail d'explicitation améliore la qualité de la décision. La valeur de l'IA tient moins dans son intelligence intrinsèque que dans sa capacité à structurer, à discipliner, à rendre plus transparente la décision.

Quelles en sont les limites et les risques ?

Le premier risque, c'est l'illusion de neutralité. L'IA est entraînée sur des données historiques, optimisées selon des critères définis par des humains. Elle reproduit donc les biais du passé ou les choix implicites de ses concepteurs. Et quand on optimise l'IA pour éviter certains biais, il faut comprendre qu'on choisit d'autres biais.

Le deuxième risque, c'est la démission du jugement. L'humain a tendance à suivre les recommandations de la machine. Il y a là un biais d'automatisation : comme la machine est plus smart que vous, vous suivez. Le risque, c'est de perdre la vigilance et l'esprit critique.

Le troisième risque, c'est la dilution de la responsabilité. La machine décide, donc ce n'est pas moi, c'est ce que la machine m'a dit de faire. Dans certains domaines comme la justice ou la santé, on ne peut pas s'en remettre complètement à la machine.

Il faut toujours quelqu'un pour être responsable. Car il y a un risque structurel de réduire nos décisions à une optimisation, alors qu'il existe des arbitrages qui échappent à la logique algorithmique.

Jusqu'où est-il acceptable de confier une décision à l'IA ?

Il y a des décisions où il est non seulement acceptable mais souhaitable de déléguer à l'IA, parce qu'elle prendra de meilleures décisions que nous. C'est le cas quand l'objectif est clairement défini, que les données sont abondantes, digitalisées et fiables, et que les conséquences des erreurs sont maîtrisables. Par exemple la détection de fraudes, les décisions logistiques, certains diagnostics médicaux assistés ou le trading à haute fréquence. Mais un certain nombre de décisions doivent rester humaines. Dans la justice pénale, par exemple, c'est un humain qui doit juger un autre humain, en le regardant dans les yeux, sinon ça ne peut pas marcher. La théâtralisation de la justice et la procédure elle-même sont nécessaires pour arriver à une décision acceptable pour tous. On peut imaginer un copilote IA pour réduire le bruit, mais pas une délégation complète.

C'est la même chose dans l'entreprise. On peut se faire aider, mais on ne peut pas complètement déléguer certaines décisions. Le recrutement est un bon exemple. L'IA peut aider à sélectionner sur des critères objectifs. Sans cet input, on raterait peut-être deux ou trois bons candidats. Mais ensuite il y a des critères subjectifs, qu'on a le droit d'utiliser : on a une expérience, on peut se planter ou ne pas se planter, mais on a le droit. Là, on est dans la codécision.

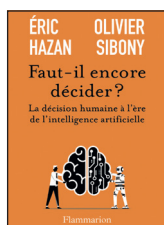
Quelle place les décideurs devraient-ils donner à l'IA dans une décision complexe ?

L'IA ne réduit pas le rôle des décideurs, elle le transforme. Avant, on était davantage dans l'arbitraire de la décision humaine. Désormais, si le décideur a défini des objectifs et des contraintes, l'IA peut lui apporter une décision optimisée. Mais l'acte politique, l'acte du pouvoir, c'est justement la définition des objectifs, des règles et des contraintes. Ça, c'est le rôle de l'humain. La contextualisation et l'interprétation restent aussi du côté de l'humain. Et enfin, la responsabilité lui appartient dans tous les cas.

Le décideur devient donc plus un architecte du système de décision. Il dit : là j'accepte l'IA, là je ne l'accepte pas ; là je peux déléguer, là je suis dans la codécision, là je suis dans une zone interdite. C'est un rôle plus méta, plus sophistiqué aussi.

Concrètement, un comité de direction devrait d'abord cartographier le type de décisions qu'il peut déléguer à l'IA, ce qui est acceptable, ce qui ne l'est pas, aujourd'hui et demain. Ensuite, il faut cartographier l'objectif d'optimisation. Si on n'arrive pas à le faire, on sait qu'on est dans la codécision. Il faut alors organiser la contradiction, mais aussi tracer et

documenter les décisions, former les dirigeants à comprendre les limites des systèmes et définir des zones de non-délégation. Aujourd'hui, les organisations ne sont pas très avancées là-dessus. On découvre ces outils depuis deux ans seulement et c'est justement maintenant qu'il faut se poser ces questions. ■



"Faut-il encore décider ? La décision humaine à l'ère de l'intelligence artificielle. - Éric Hazan - Olivier Sibony - Février 2026 - Ed. Flammarion - 240 P.

L'IA : un copilote pour sa carrière ?

Partir, rester, bifurquer : au moment de décider de sa carrière, un nouveau partenaire s'est invité dans la réflexion des dirigeants.

En deux ans, l'IA générative s'est installée dans les usages de ceux que nous accompagnons : pour s'informer sur une entreprise, reformuler les termes d'un CV, benchmarker une rémunération, résumer un échange, défricher une piste. Ce qui pouvait au départ leur apparaître comme un inavouable gadget est entré dans leurs réflexes et ils en parlent aujourd'hui sans tabou.

Il faut dire que, sous réserve de données à jour ou d'hallucinations de la machine, l'efficacité et l'utilité de l'IA sont incontestables : pour une aide documentaire, exploratoire ou analytique, l'IA synthétise, compare, reformule, repère des angles morts. Elle peut aider un dirigeant à objectiver certains éléments de sa réflexion : ses compétences transférables, la cohérence d'un profil avec une opportunité, l'état d'un marché, la valeur d'un package. Tout cela change déjà la manière de préparer une décision.

Mais les limites de l'IA apparaissent assez vite car une décision de carrière ne découle pas juste d'une somme d'informations bien ordonnées. Elle engage une temporalité, elle se prend dans un contexte donné, elle n'est pas seulement un calcul mais un travail intérieur avec une part de risque, parfois un deuil, parfois un désir encore mal formulé, et immanquablement des émotions.

Jusqu'à quel point l'IA peut-elle le percevoir ? Jusqu'à quel point peut-elle être présente auprès d'une personne qui non seulement prend, mais vit la décision ? Comment avec ses réponses assertives et souvent complaisantes, l'IA permet-elle la nuance et le doute nécessaires à la prise de recul ? Comment dans ses réponses toujours instantanées peut-elle laisser place au silence et au temps dont le dirigeant a besoin pour cheminer dans sa réflexion ? Si l'IA peut éclairer une décision de carrière, elle ne sait pas (du moins pas encore aujourd'hui) la porter humainement.

Prise de hauteur, mise en perspective, sécurisation des arbitrages, sérénité sont pourtant essentiels. Car à l'heure où l'IA rend nos carrières plus mouvantes, l'enjeu ne sera certainement pas de décider plus vite, mais de décider plus lucidement. ■