



Communication & Influence

N°175 - Avril 2026

Quand la réflexion accompagne l'action

Intelligence artificielle (IA), influence, décision et guerre informationnelle : le décryptage de Roger Vandomme

Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Toronto et São Paulo, Comes publie chaque mois Communication & Influence. Plate-forme de réflexion, ce vecteur électronique s'efforce d'ouvrir des perspectives innovantes, à la confluence des problématiques de communication classique et de la mise en œuvre des stratégies d'influence. Un tel outil s'adresse prioritairement aux managers en charge de la stratégie générale de l'entreprise, ainsi qu'aux communicants soucieux d'ouvrir de nouvelles pistes d'action.

Être crédible exige de dire clairement où l'on va, de le faire savoir et de donner des repères. Les intérêts qui conditionnent les rivalités économiques d'aujourd'hui ne reposent pas seulement sur des paramètres d'ordre commercial ou financier. Ils doivent également intégrer des variables culturelles, sociétales, bref des idées et des représentations du monde. C'est à ce carrefour entre élaboration des stratégies d'influence et prise en compte des enjeux de la compétition économique que se déploie la démarche stratégique proposée par Comes.

*"L'IA ne manipule pas les esprits par elle-même ; elle industrialise les conditions dans lesquelles les esprits peuvent être orientés." Or, "l'influence commence là où l'information cesse d'être neutre et devient un levier de décision." Roger Vandomme vient de publier, en français et en anglais, *L'Incertitude Apprivoisée (An Approximate Intelligence, Altona, MB, Canada, FriesenPress, 2026)*, sous-titré : *origines, fonctionnement et usage de l'intelligence artificielle. Scientifique de formation, avec un double cursus civil et militaire à l'international, Roger Vandomme suit depuis trente ans le même fil rouge : comprendre, éclairer et améliorer la décision humaine en situation d'incertitude, à la croisée de l'entreprise, du conseil, de la formation et des institutions. Son analyse entre en résonance avec l'ADN de notre Lettre : stratégie, influence, décision, compétition économique, souveraineté de l'esprit.**



Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Roger Vandomme montre aussi les enjeux de souveraineté liés à l'IA en matière de guerre cognitive : "Une nation qui ne comprend pas comment l'IA structure l'information qui circule en son sein devient vulnérable. À l'âge de l'IA, l'influence ne consiste plus seulement à convaincre les esprits. Elle consiste de plus en plus à orienter les systèmes qui orientent les esprits."

En quoi l'intelligence artificielle modifie-t-elle les stratégies d'influence ? Est-elle seulement un outil de communication plus puissant, ou change-t-elle la manière dont opinions, décisions et rapports de force se construisent ?

L'intelligence artificielle (IA) n'est pas simplement un outil supplémentaire dans la panoplie des communicants, des stratèges ou des acteurs de l'influence. Elle modifie le milieu même dans lequel l'influence s'exerce. Pendant longtemps, influencer consistait à produire un message, choisir un canal, identifier une cible, puis tenter de modifier une perception ou un

comportement. Avec l'IA, nous changeons d'échelle, et parfois de nature. Il ne s'agit plus seulement de diffuser un message, mais de comprendre, modéliser, anticiper et orienter des comportements à partir de volumes massifs de données.

L'IA ne réinvente pas l'influence. Celle-ci est aussi ancienne que la politique, le commerce ou la guerre. Ce qui change est sa capacité d'industrialisation. Elle permet de détecter des signaux faibles, de segmenter des populations, de prédire des réactions, puis d'adapter les messages avec une précision autrefois impossible. Là où une campagne classique raisonnait par



grandes catégories, l'IA permet d'entrer dans une logique beaucoup plus fine.

Dans les sphères de l'intelligence économique, de la géopolitique ou de la géoéconomie, cette capacité devient décisive. L'information n'est jamais neutre. Elle éclaire une décision, mais elle peut aussi la biaiser, la retarder, la détourner ou la rendre impossible. Or l'IA intervient dans cette chaîne qui va de la donnée à l'information, de l'information au savoir, du savoir à la décision, puis de la décision à l'action.

Ses atouts sont connus : vitesse, anticipation, personnalisation. Une IA peut absorber des milliers de sources, rapprocher des éléments dispersés et faire émerger des tendances en quelques secondes. Elle ne prédit pas l'avenir au sens magique du terme, mais calcule des probabilités à partir de l'observation du passé. Elle peut aussi adapter un message à une cible, à un moment, à un canal, à une émotion. Nous entrons alors dans une zone grise où la persuasion peut devenir manipulation.

C'est là que commencent les faiblesses et les dangers. L'IA ne comprend pas le monde comme nous. Elle calcule, classe, rapproche, génère. Elle reste dépendante des données qu'on lui donne, des objectifs qu'on lui fixe et des biais qu'elle absorbe. Elle peut donner

une illusion d'objectivité à ce qui n'est parfois qu'une automatisation du préjugé. Elle fournit des réponses plausibles, rarement des certitudes. Elle ne remplace ni le jugement, ni l'expérience, ni l'intuition stratégique. Tout modèle est une approximation. La faiblesse la plus sensible est politique et morale. Celui qui maîtrise les outils d'IA peut modifier l'environnement cognitif des autres sans qu'ils en aient conscience : saturer l'espace informationnel, créer de faux consensus, amplifier des émotions, fabriquer de la confusion ou rendre certaines opinions plus visibles que d'autres. L'enjeu touche donc à la souveraineté de l'esprit.

L'IA par elle-même ne manipule pas les esprits. Elle industrialise les conditions dans lesquelles les esprits peuvent être orientés. Une nation qui ne comprend pas comment l'IA structure l'information qui circule en son sein devient vulnérable. À l'âge de l'IA, l'influence ne consiste plus seulement à convaincre les esprits. Elle consiste de plus en plus à orienter les systèmes qui orientent les esprits.

Votre parcours traverse plusieurs mondes, civil et militaire, technique et stratégique. Quel fil conducteur relie ces expériences, et comment a-t-il nourri votre manière d'aborder l'intelligence artificielle ?

Le fil conducteur est indiscutablement la décision humaine. Plus précisément, la décision en situation d'incertitude. J'ai toujours été attiré par les environnements où il faut comprendre vite, raisonner juste et agir avec des informations imparfaites. C'est vrai dans l'entreprise, dans l'analyse des risques et dans le monde militaire. Dans tous ces domaines, la question reste la même : comment prendre une décision raisonnable et éduquée dans un monde d'incertitude ?

Je n'ai jamais abordé l'IA comme un objet de fascination technologique, sauf peut-être pour quelques aspects pu-

rement mathématiques. Ce qui m'intéresse est moins la machine que la décision humaine sous-jacente. L'intelligence artificielle n'est qu'un prolongement de notre effort constant visant à réduire l'incertitude.

Mon parcours m'a conduit à travailler sur des sujets très différents, mais presque toujours avec ce même arrière-plan. Dans le privé, il faut comprendre un marché, mesurer un risque, optimiser une ressource. Dans le public, il faut tenir compte de contraintes institutionnelles, politiques, humaines. Dans le monde militaire, il faut intégrer le temps, le terrain, l'adversaire, l'information disponible, mais aussi la fatigue et le stress. Dans chaque cas, la décision ne se prend jamais dans un laboratoire idéal. Elle se prend toujours dans le brouillard.

Cette expérience m'a rendu méfiant à l'égard des discours trop simplistes. L'IA n'est ni une baguette magique ni une créature autonome qui remplacerait l'humain. C'est un outil puissant de modélisation, de calcul, d'anticipation et parfois d'automatisation. Mais comme tout outil puissant, il dépend de la manière dont on le conçoit, dont on l'utilise, et surtout des objectifs qu'on lui assigne.

Ma première rencontre avec les réseaux de neurones remonte à 1995. Les modèles étaient modestes, les machines beaucoup plus lentes, mais les questions de fond étaient déjà là. Que peut apprendre une machine ? À partir de quelles données ? Avec quelles erreurs ? Pour quel usage ? Et surtout : qui reste responsable de la décision ?

Trente ans plus tard, les capacités techniques ont changé d'échelle, mais les questions essentielles demeurent. Un modèle reste une approximation du réel. Il peut aider à décider, mais il ne doit pas devenir un alibi pour ne plus penser. L'IA ne supprime pas la responsabilité humaine ; elle la déplace et parfois elle l'augmente.

Le monde militaire, et en particulier quinze ans d'enseignement à l'école de guerre canadienne, m'a appris que l'information n'a de valeur que si elle est orientée vers l'action. Accumuler de l'information ne suffit pas. Il faut la trier, la qualifier, l'interpréter, puis la traduire en options. Une information qui ne change aucune décision n'est qu'un bruit inutile.

C'est là que le lien avec l'influence devient évident. Influencer, ce n'est pas seulement convaincre quelqu'un par un discours séduisant. C'est agir sur la manière dont une situation est perçue, comprise et finalement arbitrée. L'influence se joue en amont de la décision. Or l'IA intervient précisément à ce niveau-là : elle structure l'accès à l'information, organise la visibilité des contenus, personnalise les messages, amplifie certains signaux et en rend d'autres invisibles.

Comprendre l'IA, ce n'est pas forcément savoir coder un réseau de neurones. C'est comprendre ce qu'est un modèle, une probabilité, un biais, une donnée d'entraînement, une décision automatisée. C'est savoir poser les bonnes questions avant de déléguer une part de notre jugement à une machine.

Mon livre est né de cette conviction. J'ai voulu proposer une introduction simple, progressive, mais sérieuse. Simple ne veut pas dire simpliste. L'IA doit sortir du cercle des spécialistes. Elle concerne les dirigeants, les enseignants, les parents, les militaires, les entrepreneurs, les citoyens.

L'IA ne remplace pas le jugement. Elle met le jugement à l'épreuve. Elle nous oblige à clarifier ce que nous voulons, ce que nous acceptons, ce que nous refusons, et la place que nous voulons encore laisser à l'humain dans la décision. Elle n'est pas seulement une technologie. Elle est un révélateur de notre rapport au pouvoir, à la responsabilité et à la liberté. ■

L'information n'est jamais neutre. Elle éclaire une décision, mais elle peut aussi la biaiser, la retarder, la détourner ou la rendre impossible. Or l'IA intervient dans cette chaîne qui va de la donnée à l'information, de l'information au savoir, du savoir à la décision, puis de la décision à l'action. Ses atouts sont connus : vitesse, anticipation, personnalisation.

EXTRAITS

IA, l'incertitude apprivoisée - I - Comprendre

*Dans un souci de lisibilité et de pédagogie, Roger Vandomme met d'emblée en perspective la problématique abordée : "Je travaille dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA) depuis plus de trente ans. J'ai été statisticien, modélisateur, économétricien, et me voilà aujourd'hui *data scientist*. [...] Depuis, j'ai vu des promesses être tenues, d'autres non ; des engouements naître puis retomber ; des mythes disparaître avant de revenir ; des techniques évoluer. J'ai vu l'IA passer du cercle des chercheurs aux algorithmes de trading, des laboratoires aux moteurs de recherche, des prototypes universitaires aux assistants vocaux dans les cuisines. [...] L'IA a quitté le monde des laboratoires et des théories pour entrer dans celui de la pratique. L'intelligence artificielle est entrée dans notre quotidien..."*

*D'où la préoccupation qui a été la sienne en pensant cet ouvrage : "L'objectif de ce livre est de vous donner les éléments qui vous permettront de réfléchir, de penser avec vos propres mots et vos propres repères. Dans un monde où les machines apprennent si vite, la véritable urgence est de commencer à mieux les comprendre. Surtout, et c'était mon objectif principal, ce voyage auquel je vous convie commence avec l'humain : notre besoin de comprendre, nos limites cognitives, et surtout notre peur de l'incertitude. C'est en effet là que tout commence et que l'IA trouve sa source : notre volonté d'apprivoiser l'incertitude, cette incertitude qui nous angoisse tant." (L'incertitude apprivoisée, *op. cit.*, introduction, p.1 à 3)*

Le socle de la problématique : décider

"Pour nous adapter et survivre, nous sommes condamnés à faire des choix, donc à décider. Et c'est là que commence le problème. Décider se révèle être une tâche difficile, parfois anxiogène. La difficulté fondamentale de la prise de décision humaine tient à une constatation simple : l'incertitude du futur. Nous sommes prisonniers d'un univers en trois dimensions, nous nous déplaçons sur une ligne de temps à vitesse constante et toujours dans la même direction, jusqu'à preuve du contraire.

Nous sommes donc, par nature, contraints de décider sans jamais savoir si nos choix produiront les effets attendus. Nous décidons toujours dans l'incertitude. Chaque jour, nous faisons des choix, anodins ou cruciaux, sans jamais pouvoir savoir avec certitude s'ils sont "bons" : décider de prendre un parapluie ou non, de changer de travail, d'investir, de dire oui ou de dire non."

Nous ne sommes pas rationnels dans nos prises de décision, nous sommes humains

"L'incertitude du futur constitue ainsi le fardeau fondamental de l'humanité. C'est elle qui rend la décision difficile, qui alimente le stress, la paralysie ou l'erreur. Daniel Kahneman, prix Nobel d'économie en 2002, a consacré sa vie à l'étude du comportement humain face à la décision. Dans son ouvrage majeur *Thinking, Fast and Slow*, il avance l'hypothèse que l'être humain dispose de deux systèmes de pensée. Le système 1 est rapide, instinctif et émotionnel. Il agit sans réflexion consciente, en s'appuyant sur l'expérience immédiate. C'est lui qui nous fait freiner brusquement sans réfléchir. Il est avant tout conçu pour la survie de l'espèce. Malgré ses imperfections, il s'est révélé efficace, puisque l'humanité est toujours là. Le système 2, à l'inverse, est lent, analytique et logique. Il calcule, compare et met en balance. C'est lui qui nous amène à réfléchir avant d'acheter une maison, de signer un contrat ou de voter.

La thèse de Kahneman conduit à une question simple mais redoutable : l'être humain est-il naturellement équipé pour raisonner en termes de probabilités ? Sa réponse est sans appel. Non. Notre cerveau est un mauvais juge des probabilités, et donc un mauvais preneur de décisions dans l'incertitude. Nous sommes soumis à des biais cognitifs, c'est-à-dire à des raccourcis mentaux souvent utiles, mais parfois trompeurs. Kahneman les désigne sous le terme d'heuristiques de décision. Parmi les plus connus figurent : le biais de disponibilité, qui rend plus probable ce qui est plus facile à se remémorer ; le biais d'ancrage, par lequel une première information influence toutes les suivantes ; et le biais de confirmation, qui nous pousse à rechercher les informations confortant ce que nous croyons déjà. Ces biais confirment que nous ne sommes pas rationnels dans nos prises de décision. Nous sommes humains. Et dans un monde complexe, incertain et en constante évolution, cette limite peut devenir problématique.

L'enjeu n'est pas de remplacer l'humain, mais de l'aider dans ses choix, afin de rendre les décisions plus mesurées, plus cohérentes et plus informées. Mais cela suppose un langage commun entre l'homme et la machine : celui des probabilités. Or, ce langage n'a pas toujours existé. Pendant des millénaires, face à l'incertitude du futur, l'humanité n'avait d'autre recours que la superstition, l'intuition ou la prière. Il a fallu qu'un joueur de dés parisien pose une question à un philosophe mathématicien pour que tout change. [...]"

Naissance de la théorie moderne des probabilités

"Il faut attendre le XVII^e siècle pour qu'un changement fondamental s'opère. L'incertitude ne va plus seulement être redoutée ou interprétée, elle va être quantifiée. Nous sommes en France, en 1654. La haute société parisienne s'enthousiasme pour les jeux de hasard, et en particulier pour les jeux de dés, où des sommes importantes sont parfois engagées. Certaines parties sont longues et doivent être interrompues avant leur terme. Un problème pratique se pose alors : comment répartir équitablement les gains en fonction de l'état de la partie au moment de l'interruption ? Antoine Gombaud, chevalier de Méré, amateur éclairé de ces jeux, décide de demander conseil à son ami Blaise Pascal. Pascal a alors trente et un ans. Il s'est éloigné des mathématiques pour se consacrer davantage à la philosophie et commence cette même année la rédaction des *"Pensées"*. Il mourra huit ans plus tard, à l'âge de trente-neuf ans. Le problème passionne Pascal, qui sollicite l'aide de son ami Pierre de Fermat, autre mathématicien de génie. De leur correspondance naît une idée révolutionnaire : le hasard peut être mesuré. Il n'est plus une fatalité ni une superstition, mais un phénomène susceptible d'être modélisé mathématiquement. C'est ainsi que naît la théorie moderne des probabilités." (Extraits des p. 12 à 15)

EXTRAITS

IA, l'incertitude apprivoisée - II - Appliquer

C'est sans doute le chapitre 9.5 – Démarrer un projet (p.151 à 154 de L'incertitude apprivoisée, op. cit.) qui retiendra le plus l'attention des néophytes. Roger Vandomme procède pas à pas, en employant des mots simples et en suivant des phases logiques. On sent derrière l'auteur le sérieux du colonel qui a enseigné quinze années durant la planification stratégique au Collège des forces canadiennes à Toronto. (Les extraits reproduits ici en p.3, 4 et 5 de ce n° de Communication & Influence le sont avec l'aimable autorisation de l'auteur).

"Nous quittons maintenant le terrain de la description pour entrer dans celui de l'action. Comment, concrètement, lancer un projet en IA? Démarrer un projet en IA peut rebuter de prime abord. De nombreuses entreprises, pourtant conscientes de la nécessité de se lancer, ne serait-ce que pour rester compétitives, hésitent à franchir le pas. C'est souvent tout simplement parce qu'elles ne savent pas par où commencer. Le plus grand danger dans un projet d'IA n'est pas technique, il est stratégique. C'est de vouloir faire de l'IA sans savoir pourquoi. Beaucoup de projets échouent non pas faute de compétence, mais faute de cadre clair, de cible précise, et de collaboration adaptée. Dans ce chapitre je vous propose quelques éléments méthodiques simples, avec surtout les bonnes questions à se poser, et les éléments à préparer afin de se donner toutes les chances de réussite."

S'éduquer

"Comment décider d'un projet, et plus encore le gérer, sans posséder un minimum de connaissance du sujet. Le pire ennemi de l'IA aujourd'hui est le manque d'éducation. Si des pays comme Singapour ou les Émirats arabes unis ont déjà entamé des projets d'éducation de masse de leur population, nous en sommes loin au niveau global. Il est donc impératif, dans une entreprise, de commencer par une campagne d'éducation qui doit viser tous les acteurs de l'entreprise. En effet, ce que nous ne comprenons pas nous fait peur. Et l'introduction de l'IA dans une entreprise éveille au mieux des appréhensions, au pire des peurs qui peuvent générer des réactions négatives, voire des mouvements sociaux. Il est donc impératif de gérer le changement en anticipant les appréhensions et les réticences. Le meilleur moyen de gérer ces appréhensions est l'éducation. Trouvez des formateurs de bon niveau, pédagogues et positifs."

Prioriser les projets

"Je suis souvent contacté par des entreprises qui veulent "faire de l'IA" pour rester dans la course. En l'absence d'un projet défini, la première étape est d'identifier, au sein de l'entreprise, les opportunités d'utilisation de l'IA. Vous avez déjà compris, de la première partie de ce livre, que l'objectif premier de l'IA est d'optimiser la décision dans l'incertitude. Il est donc recommandé, dans un premier temps, de réunir tous les acteurs métiers, principaux et transverses, et leur demander de lister toutes les tâches qui demandent une décision dans l'incertitude pouvant bénéficier d'une prédiction, les tâches qui nécessitent une classification ou bien les tâches répétitives à faible valeur ajoutée. Chacune de ces tâches va représenter un projet potentiel.

Ces projets doivent alors être classés en fonction de leur difficulté et de leur valeur ajoutée. Ils peuvent éventuellement être visualisés à l'aide d'une matrice à double entrée: difficulté/coût/temps en perspective de la valeur ajoutée. Il est fortement recommandé de commencer avec un projet simple, peu coûteux, rapide et à forte probabilité de réussite. En effet, les appréhensions causées par l'introduction de l'IA dans une entreprise doivent être contrées par la confiance. Dans un schéma de gestion du changement, cette confiance se gagnera par la démonstration de projets simples qui fonctionnent. Il est impératif de lutter contre l'envie de s'attaquer tout de suite au projet attractif et excitant de la plateforme prototype d'optimisation du cœur de métier. Un projet de recherche, que personne n'a réalisé auparavant. C'est-à-dire avec une forte probabilité de dépassement de budget, voire d'échec." [...]

Bien définir l'objectif

"Avant tout, il est nécessaire de répondre avec la plus grande clarté à la question fondamentale: "De quoi s'agit-il?". Quel est le but? Quel est l'objectif? Que voulons-nous optimiser? Quel problème cherchons-nous à résoudre? Comment allons-nous mesurer le gain, l'efficacité? Comment cela va-t-il se traduire pour l'entreprise? Il peut s'agir de prédire une fraude ou le départ d'un client, de classer des messages ou des documents, de recommander un produit à un prospect, d'automatiser une tâche. Tout est envisageable, mais cet objectif, une fois défini, doit impérativement être exprimé par écrit de manière claire, mesurable et sans ambiguïté. Ce sera la source principale de la fonction de coût, c'est-à-dire du critère mathématique que le modèle cherchera à optimiser."

Identifier les bons partenaires

"Un projet IA nécessite des compétences précises et complémentaires. Soit vous avez une équipe en interne, soit vous externalisez. Vous pouvez aussi envisager une solution hybride: un consultant externe qui réalise le premier projet et vous aide ensuite à construire l'équipe. [...] L'équipe va se constituer autour du *data scientist* et sa taille sera dictée par l'importance du projet, non par la taille de l'entreprise. J'ai réalisé seul des projets simples pour de grands groupes. J'ai constitué des équipes importantes pour des projets complexes au sein de PME. J'attire votre attention sur l'importance des canaux de communication au sein de l'entreprise. Ce n'est pas parce que personne ne comprend ce que fait l'équipe IA qu'il n'est pas nécessaire d'informer et de contrôler. D'où le rôle essentiel du *Business Translator*. Il est également impératif que toutes les parties prenantes soient informées régulièrement des progrès du projet. Le dialogue permanent entre experts techniques et experts métiers est l'une des clés de la réussite."

EXTRAITS

IA, l'incertitude apprivoisée - III - Réfléchir

C'est probablement la dernière partie du livre de Roger Vandomme qui retiendra l'attention des lecteurs de Communication & Influence, tant il est vrai qu'il aborde là très clairement les questions informationnelles et communicationnelles, les biais cognitifs et les bulles, les rapports des fantasmes au réel... que génère la question de l'IA, souvent sur un mode passionnel. En ce sens, son analyse pose lucidement mais sans crainte la question de l'influence que l'IA peut exercer sur nous. (Extraits des p. 172 à 176 de L'incertitude apprivoisée, op. cit.)

"Dès qu'un nouveau modèle d'intelligence artificielle est lancé, nous voyons immédiatement resurgir les mêmes titres, souvent accompagnés de l'œil rouge de HAL 9000. "Une IA dépasse les humains dans telle ou telle tâche"; "L'inventeur de l'IA alerte sur la fin du monde"; "Vers une super intelligence incontrôlable?"; "Les robots vont-ils nous remplacer?" Ces titres attirent, choquent et inquiètent; et, il faut bien l'avouer, ils font surtout vendre. Mais, comme le rappellent les journalistes, si l'on vend, c'est aussi parce que l'on achète. Pourquoi, dès lors, ce biais persistant vers l'alarmisme, surtout lorsqu'il s'agit d'IA ?

Pour être lu, un article doit impérativement se distinguer dans le flot d'informations. Pour cela il doit provoquer une émotion, qu'elle soit peur, colère ou espoir, et être partageable pour être potentiellement viral. Dans ce contexte, la perspective d'une machine devenue folle planifiant l'annihilation de l'humanité est une manne inespérée. C'est simple et spectaculaire, mais déconnecté des faits."

Plutôt que de fantasmer, définir les vrais enjeux

"[...] Et pendant ce temps, les vrais enjeux sont oubliés : les risques de biais, la nécessité de surveillance, les défis de la gouvernance, l'impératif d'éducation ou le dilemme de l'emploi. En insistant sur les robots tueurs, la disparition des emplois ou une hypothétique menace existentielle globale on détourne l'attention collective des vrais sujets, concrets et immédiats, on s'éloigne des vraies questions à se poser : **Qui construit les IA ? Avec quelles données et quels objectifs ? Pour quels usages et avec quels contrôles ? Quelle est la place de l'humain dans la boucle décisionnelle ?**

L'enjeu n'est pas de fantasmer un futur lointain, mais de choisir lucidement le présent que nous construisons avec l'IA. Pour cela il nous faut raison garder et rétablir une approche plus sobre en conservant à l'esprit que l'IA n'est ni une menace consciente, ni une entité maléfique, ni une promesse divine. C'est avant tout un outil, certes puissant et rapide, parfois opaque, mais utile et, comme tout outil, non dénué de risques. Plutôt que de rêver ou de trembler, il nous faut faire l'effort de comprendre, de cadrer, d'utiliser et de réguler.

La peur de l'intelligence artificielle est rarement technique : elle est avant tout culturelle, symbolique et émotionnelle, et provient le plus souvent de l'incompréhension, voire de l'ignorance, de ce qu'est réellement l'IA. Derrière l'expression "intelligence artificielle" qui, on doit l'admettre, n'est pas la mieux choisie, se projette alors tout un imaginaire fait de robots autonomes, de conscience simulée, de machines dominantes, de décisions injustes et de surveillance invisible. La plupart du temps cependant, ces représentations sont vagues, confuses voire fausses. Pour le grand public, l'IA est souvent confondue avec la seule IA générative ou un robot humanoïde. On pense qu'elle comprend, qu'elle pense, veut ou décide. Et surtout on en ignore les limites fondamentales, les données, le cadre et la supervision. Pour les professionnels, même en entreprise, peu savent faire la différence entre *machine learning* et *deep learning*, entre LLM et agent. On attend de l'IA qu'elle "trouve des choses", sans vraiment définir de problème par manque de réelle stratégie. On sous-estime la nécessité du cadrage humain, de la qualité des données et de la validation continue. Une technologie mal comprise génère de la défiance. Ce que l'on ne comprend pas nous fait peur."

Les trois étapes d'une approche intelligente de l'IA

"Il y a trois étapes fondamentales à l'approche intelligente de l'IA. La compréhension de ce qu'elle est, la compréhension de ce qu'elle peut faire, la compréhension de ce qu'elle ne peut pas faire. Sa nature, ses capacités et ses limites.

Comprendre ce qu'est l'IA - L'IA n'est pas magique, mais statistique; elle n'est pas intelligente, mais entraînée; elle n'est pas consciente, mais réactive; et elle n'est pas neutre, mais construite.

Comprendre ce qu'elle peut faire - Son but premier est de décider dans l'incertitude par un calcul de probabilités. Elle peut générer du texte, des images et du code. Elle peut aider à classer, trier, résumer et recommander. Elle peut agir dans un périmètre défini, sous supervision.

Comprendre ce qu'elle ne peut pas faire - Elle ne peut avoir ni intention, ni morale, ni intuition. Elle ne peut s'adapter sans données nouvelles. Elle ne pourra jamais réfléchir comme un humain."

On ne combat pas la peur par le déni, mais par l'intelligibilité

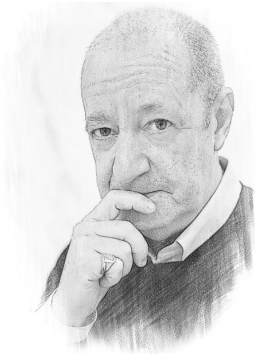
"Dès qu'on comprend l'IA comme un outil probabiliste, on cesse de la voir comme un être mystérieux. L'enjeu n'est pas d'affirmer que "tout va bien", ce qui serait faux, car les risques sont bien réels; il est plutôt d'expliquer clairement ce qui est avéré, ce qui est effectivement risqué et ce qui relève de l'exagération. [...] La peur diminue voire disparaît quand on comprend comment cela fonctionne, quand on teste par soi-même. C'est ainsi qu'on en comprend les limites et que l'on peut poser des questions sans honte. On n'a alors plus à imaginer, car on expérimente. Et c'est là que l'IA peut enfin devenir un objet de savoir partagé et non un vecteur d'angoisse individuelle. On ne combat pas la peur par le déni, mais par l'intelligibilité."

BIOGRAPHIE

Né en 1960, élevé en Afrique, entre le Cameroun et la Côte d'Ivoire, Roger Vandomme commence ses études secondaires à Abidjan avant de les achever au collège Saint-Martin-de-France, à Pontoise. Il poursuit des études de mathématiques appliquées aux sciences biologiques à l'université Paris VI, avec une spécialisation alors émergente : le génie génétique. En 1983, après un passage par le bataillon EOR des écoles de St-Cyr Coëtquidan, il sert au 6^e Régiment de parachutistes d'infanterie de marine. Chef de section d'éclairage, il est déployé au Sud-Liban au sein de la FINUL en 1984. Revenu à la vie civile en 1987, il choisit le monde des affaires et connaît plusieurs années d'entrepreneuriat.

En 1995, il rejoint Dun & Bradstreet France, où il intègre une équipe chargée de modéliser le risque crédit commercial à travers l'Europe. C'est le début des scores de crédit et de la modélisation mathématique du risque. En 1999, Dun & Bradstreet l'envoie à Toronto pour développer ces approches au Canada, avant d'étendre ses responsabilités à l'Amérique latine et à l'Asie-Pacifique.

Pour donner une profondeur stratégique à son bagage mathématique, il obtient en 2004 un MBA de Queen's University. Il rejoint ensuite NPD, où il supervise une équipe de statisticiens, puis Rogers Communications, où il crée un département de *business intelligence* destiné à accompagner une transformation majeure du groupe. En 2011, il revient au risque crédit comme vice-président d'Equifax. Face à l'émergence du Big Data et aux hésitations des grands groupes devant une IA sortant des laboratoires, il fonde en 2014, à Toronto, SMC.ai, cabinet de conseil qui accompagne l'introduction de l'IA dans des secteurs variés.



Passionné par la transmission du savoir, Roger Vandomme enseigne la *machine learning* à l'université de Toronto et participe à la création du premier diplôme d'IA de niveau collège. Sa chaîne YouTube (url.me/!smcai), lancée en 2023, rencontre un vif succès dans le monde francophone, notamment en Afrique.

Parallèlement, il poursuit une carrière militaire de réserve. Capitaine, il commande une compagnie de réserve parachutiste. Chef de bataillon ORSEM, il suit la formation d'état-major au Collège des Forces Canadiennes à Toronto. Lieutenant-colonel, il y est affecté comme instructeur et y enseigne pendant quinze ans. Il y publie deux études sur les opérations d'information. Promu colonel en 2018, il est aujourd'hui adjoint à l'attaché de défense près l'ambassade de France à Ottawa.

En 2019, il participe à la troisième édition du *Manuel d'intelligence économique* (PUF, Paris, 2019) sous la direction de Christian Harbulot.

À travers cette trajectoire transversale, Roger Vandomme suit depuis plus de trente ans le même fil rouge : comprendre, éclairer et améliorer la décision humaine en situation d'incertitude, à la croisée de l'entreprise, du conseil, de la formation, des institutions et du monde militaire.

Pour en savoir plus : *L'incertitude Approvoisée* (Altona, MB, Canada, FriesenPress, 2026) ; *An Approximate Intelligence* (Altona, MB, Canada, FriesenPress, 2026). Son site : smc.ai/fr/an-approximate-intelligence et ses cours YouTube : url.me/!smcai. Voir également ses publications au Collège des Forces Canadiennes : url.me/!cfc ; url.me/!rmcthesis

L'INFLUENCE, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LA COMMUNICATION DANS LA GUERRE ECONOMIQUE

"Qu'est-ce qu'être influent sinon détenir la capacité à peser sur l'évolution des situations ? L'influence n'est pas l'illusion. Elle en est même l'antithèse. Elle est une manifestation de la puissance. Elle plonge ses racines dans une certaine approche du réel, elle se vit à travers une manière d'être-au-monde. Le cœur d'une stratégie d'influence digne de ce nom réside très clairement en une identité finement ciselée, puis nettement assumée. Une succession de "coups médiatiques", la gestion habile d'un carnet d'adresses, la mise en œuvre de vecteurs audacieux ne valent que s'ils sont sous-tendus par une ligne stratégique claire, fruit de la réflexion engagée sur l'identité. Autant dire qu'une stratégie d'influence implique un fort travail de clarification en amont des processus de décision, au niveau de la direction générale ou de la direction de la stratégie. Une telle démarche demande tout à la fois de la lucidité et du courage. Car revendiquer une identité propre exige que l'on accepte d'être différent des autres, de choisir ses valeurs propres, d'articuler ses idées selon un mode correspondant à une logique intime et authentique. Après des décennies de superficialité revient le temps du structuré et du profond. En temps de crise, on veut du solide. Et l'on perçoit aujourd'hui les prémices de ce retournement.

"L'influence mérite d'être pensée à l'image d'un arbre. Voir ses branches se tendre vers le ciel ne doit pas faire oublier le travail effectué par les racines dans les entrailles de la terre. Si elle veut être forte et cohérente, une stratégie d'influence doit se déployer à partir d'une réflexion sur l'identité de la structure concernée, et être étayée par un discours haut de gamme. L'influence ne peut utilement porter ses fruits que si elle est à même de se répercuter à travers des messages structurés, logiques, harmonieux, prouvant la capacité de la direction à voir loin et sur le long terme. Top managers, communicants, stratèges civils et militaires, experts et universitaires doivent croiser leurs savoir-faire. Dans un monde en réseau, l'échange des connaissances, la capacité à s'adapter aux nouvelles configurations et la volonté d'affirmer son identité propre constituent des clés maîtresses du succès".

Ce texte a été écrit lors du lancement de *Communication & Influence* en juillet 2008. Il nous sert désormais de référence pour donner de l'influence une définition allant bien au-delà de ses aspects négatifs, auxquels elle se trouve trop souvent cantonnée. L'entretien que nous a accordé Roger Vandomme va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plateforme de réflexion.

Bruno Racouchot
Directeur de Comes



Quand la réflexion accompagne l'action

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo ■ Porto Alegre

Directeur de la publication : Bruno Racouchot

Illustrations : d'après des photos de Ph. Davisseau

CONTACT

France (Paris) - North America (Toronto)

South America (São Paulo - Porto Alegre)

bruno@comes-communication.com

www.comes-communication.com