COMMERCE INVISIBLE

Capgemini

COMMERCE INVISIBLE

Une prospective du commerce qui vient

Maxime Girardeau

Capgemini

PRÉFACE

Ce livre commence par une fiction. Ce choix répond à une limite bien connue de la prospective. Nous savons repérer les ruptures technologiques. Nous imaginons plus difficilement ce qu'elles changent dans nos vies, comment elles transforment nos habitudes, nos choix, nos relations, notre rapport au monde. Nous voyons arriver les outils. Nous comprenons moins bien ce que signifie vivre avec eux. C'est là que la fiction devient utile. Elle permet d'explorer ce que les modèles peinent à montrer : les conséquences humaines des transformations technologiques. Elle donne une forme concrète à ce qui n'existe pas encore tout à fait.

La nouvelle qui ouvre ce livre raconte une journée ordinaire dans un futur proche. Rien d'extraordinaire ne s'y produit. Il n'y a ni robots spectaculaires ni révolution visible. Seulement un monde où l'intelligence artificielle est devenue une présence permanente. Une présence discrète, intégrée à la vie quotidienne, suffisamment familière pour passer quasiment inaperçue. C'est ce qui rend ce futur intéressant.

La thèse de ce livre tient en une idée simple. Une part croissante des décisions d'achat sera préparée ou exécutée par des assistants IA. Les parcours clients représentent généralement un consommateur qui découvre une offre, compare, hésite puis choisit. Cet individu a toujours reçu des conseils et subi des influences. L'assistant peut désormais l'accompagner de façon continue et prendre en charge certaines étapes de sa décision.

Une partie de nos choix reste portée par nos désirs, nos préférences et nos intuitions. Une autre est progressivement déléguée à des systèmes capables de mémoriser, comparer, recommander et parfois anticiper. Nous n'achetons plus seuls. Ce tandem porte un nom dans les pages qui suivent : la dyade décisionnelle. Certains y verront une nouvelle étape de l'augmentation humaine, et le marché préfère souvent parler de « consommateur augmenté ». L'expression est rassurante, elle suggère un individu simplement mieux équipé. Elle décrit pourtant imparfaitement le mouvement en cours. Ce qui se joue est le partage de la décision entre un humain et un agent. La différence peut sembler subtile, elle change pourtant tout.

Nous n'achetons plus seuls.

Le commerce offre un terrain concret pour observer cette transformation. Comparer des produits, réserver un service ou organiser un achat sont des tâches que nous pouvons confier à un assistant. Le même partage de la décision peut concerner la santé, l'information, la finance ou les services publics. Le livre explore ces évolutions possibles. Elles pourront prendre des formes différentes selon les personnes et les situations, en coexistant avec des achats directs et des relations humaines. Dans ce livre, le terme *sujet* désigne la personne qui choisit, décide et délègue. Le mot est choisi à dessein. *Sujet* désigne à la fois celui qui agit et celui qui subit, celui qui porte une volonté propre et celui que l'on assujettit. Cette double charge fait la question du livre : que devient notre souveraineté quand certaines décisions se forment avant même que nous en ayons conscience ?

Deux autres mots reviendront souvent. Ce livre appelle assistant IA le système qui accompagne une personne et agit en son nom : celui de Matteo s'appelle Corinne. Il appelle agent ce même système vu depuis l'entreprise, au moment où il lit une offre, la compare et l'exécute. Un seul objet technique, deux points de vue. L'écart entre les deux occupe une bonne part de ce qui suit. Ce livre prolonge un travail engagé avec L'IA Invisible. Il peut toutefois se lire indépendamment. Les deux ouvrages reposent sur la même conviction : l'intelligence artificielle se comprend moins par ses performances techniques que par les transformations qu'elle provoque dans la relation entre les humains, les organisations et les systèmes qui les entourent. Ils partagent aussi la même méthode. Chez Capgemini, nous l'appelons Blind Spot. La fiction explore des futurs plausibles, parce que l'imaginaire va là où l'analyse, prisonnière du présent, hésite à s'aventurer. L'analyse en extrait les mécanismes. La stratégie les transforme en décisions. Ce livre suit ce chemin.

Vous commencerez par une histoire. Vous découvrirez ensuite cinq convictions sur le commerce de demain. La prospective a une fonction plus utile que la prédiction : reconnaître plus tôt ce qui a déjà commencé.

SOMMAIRE

PRÉFACE 2

MON GRAND 6

NOS CINQ CONVICTIONS

01 | Nous n’achetons plus seuls 30

02 | Le commerce devient ambiant 40

03 | Le retour de la présence 50

04 | Les marques doivent parler trois langues 60

05 | Qui possède l’intervalle ? 70

AU-DELÀ DU COMMERCE 82

CONCLUSION 84

Mon grand

01

La ventilation s’est enclenchée à quatre heures du matin, quand la température est passée au-dessus de vingt-quatre degrés. À six heures, la porte du sas s’est déverrouillée le temps d’une livraison. Matteo n’a rien entendu.

Une chaleur douce est déjà là quand Matteo ouvre les yeux. Pas encore la chaleur de l’été, étouffante, poisseuse, mais quelque chose de plus sourd, de plus ancien, installé pendant la nuit sans se demander si c’était permis. La lumière entre les lattes des volets est blanche, presque verticale.

Il est réveillé depuis un moment. Il n’a rien dit à voix haute.

« Mon grand, il est huit heures vingt et une », dit Corinne.

La voix vient des lunettes posées sur la table de nuit. Il les prend, les pose sur son nez. Dans le coin inférieur droit, comme une note au crayon, apparaît : 08:21. Parents à Étampes. Costume. Café.

Il se lève. Le parquet est tiède sous ses pieds. Dans la cuisine, le café coule déjà. Il ne l’a pas programmé, les choses se sont organisées seules à mesure que les semaines passaient, chaque habitude absorbée et reconduite jusqu’à ce que la matinée s’organise d’elle-même. Sur la table de l’entrée, un carton plat qu’il ouvre en passant. Une chemise blanche, col droit, sa taille. Pas de marque, pas de bon de livraison. Il ne sait plus s’il l’a commandée ou si Corinne l’a proposée. Il sort le costume de sa housse, le suspend à l’espagnolette de la fenêtre. Le bleu marine est profond, les revers nets. Il l’avait préparé la veille avec soin.

La tasse est chaude dans sa paume. Il boit debout devant la fenêtre, regarde les toits, écoute la ville qui s’éveille. Un camion de livraison tourne à l’angle, deux pigeons survolent quelque chose en contrebas, une moto électrique remonte la rue dans un sifflement grave, le son qu’un règlement l’oblige à produire pour qu’on l’entende venir. Il boit une deuxième gorgée, trop vite, sent le café lui couler sur le menton, goutter sur son tee-shirt, sans y prêter attention, jusqu’à ce que son coude effleure la veste suspendue et que ses yeux descendent sur le revers gauche. L’auréole est presque infime, mais elle est là. Il ne voit plus qu’elle, sombre, à l’endroit précis où le regard tombe.

– Merde.

– Je vois, dit Corinne. Une poignée de secondes de silence, puis elle reprend. Lucien Marbœuf, rue des Cinq-Diamants. Il prend les urgences le matin. Ni site ni application, il faut appeler.

– Appelle, s’il te plaît.

Le silence dure le temps d’une conversation qu’il n’entend pas. Puis l’adresse s’inscrit dans le verre des lunettes, avec l’heure et le temps de trajet : neuf heures quinze, dix-huit minutes à pied.





02

La cour sent la pierre chaude. Au fond, derrière une porte vitrée dont le lettrage doré s'écaille, « Marbœuf, retouches et façon », l'atelier est bas, encombré, plein d'une chaleur différente de celle du dehors, sèche, concentrée, issue du fer, de la vapeur et de la laine.

L'homme est à sa table. Soixante-dix ans, peut-être plus. Un gilet sur les épaules malgré ce mois de juin plus chaud que les années précédentes, lunettes sur le front et mètre enroulé autour du cou. Il finit un point sans lever les yeux. Matteo pose la veste sur le comptoir.

L'homme la prend, se concentre sur le tissu qu'il fait passer entre son pouce et son index avec une lenteur précise.

« Café, diagnostique-t-il. Tant que ce n'est pas chimique, ça part. »

Il disparaît derrière un rideau à rayures. Matteo reste debout au milieu des bobines rangées par couleur, des cintres chargés, du silence. Ici, entre ces murs désuets, il n'y a ni musique ni écrans. Un calendrier de l'année précédente sur le mur, arrêté au mois d'octobre. Derrière le rideau, un souffle de vapeur, puis le frottement lent d'un ongle sur du coton.

D'habitude, dans ces moments-là, Matteo parle à Corinne, vérifie une heure, ajuste, demande. Ici, rien à vérifier. L'attente est pleine d'elle-même, d'une densité qu'il n'a pas l'habitude de rencontrer.

Son téléphone vibre dans sa poche. Le groupe de promo. Hugo cherche un peigne avec un degré d'urgence inversement proportionnel à l'importance de la chose.

Hugo : quelqu'un a un peigne ? c'est une urgence absolue

Hugo : je répète. URGENCE ABSOLUE.

Inès : tu as cinq cheveux Hugo

Hugo : mes cinq cheveux méritent le respect

Inès photographie ses chaussures d'en haut, pieds parallèles sur un parquet clair. Il y a de la fébrilité dans ces messages, qui cherche à couvrir le bruit d'une page qui se tourne.

– Tes parents passent Montlhéry, dit Corinne. Vingt minutes d'avance.

– Dis-leur que j'arrive.

Le message part : « Presque prêt, on se retrouve vers 10 h ! »

Son ton, ses raccourcis, la légèreté qu'il aurait eue s'il avait écrit lui-même. Corinne a appris ça aussi, depuis longtemps : pas seulement quoi dire, mais comment il le dirait. Ses tournures, ses glissements vers l'ellipse, la façon qu'il a de ne pas conclure ses phrases quand il est à l'aise avec quelqu'un. Tout cela, reproduit fidèlement.



03

Le tailleur revient. La veste sur un cintre. Le revers est net, sans trace ni mémoire.

– Comment vous avez fait ?

L'homme fait un geste bref face à l'inutilité de la question.

– C'est du tissu et je sais quoi faire.

Matteo veut payer. L'homme n'a pas de terminal. Il y a bien une boîte en fer sur l'étagère, mais Matteo n'a pas de liquide. Il n'en a presque jamais eu. Le paiement se fait par les lunettes, virement bancaire instantané, une confirmation fugace dans son champ de vision.

Dehors, dans la cour, la lumière entre les immeubles tombe en biais. Matteo tient la veste contre lui. Elle sent le fer et la vapeur, une chaleur presque animale.

04

Ses parents sont dans le salon, assis côte à côte sur le canapé avec cette raideur particulière des gens venus de loin pour quelque chose qui compte, et qu'ils n'auraient raté pour rien au monde. Son père porte une cravate bleu ciel que Matteo ne lui a jamais vue. Sa mère s'est coupé les cheveux.

Il l'embrasse. Elle sent le même parfum que dans son enfance.

« Tu as maigri », dit-elle.

Ce n'est pas vrai. Elle le dit à chaque fois, une façon de vérifier qu'il est bien là, que rien ne s'est effrité depuis la dernière fois. Son père se lève. La poignée de main devient une étreinte brève, un peu gauche, l'étreinte d'un homme qui en ressent plus qu'il ne sait en montrer. Matteo sent le coton neuf de la chemise, l'après-rasage familier. Quelque chose lui serre la gorge. Il recule d'un pas.

– On est en avance, dit son père.

– C'est maman ?

– C'est toujours moi, confirme-t-elle depuis le canapé.

Devant le miroir de l'entrée, le costume tient. La veste est droite, sans trace ni pli. La chemise épouse les épaules. Matteo regarde l'homme dans le miroir, tendu, un peu surpris de lui-même, déjà quelqu'un d'autre sans tout à fait savoir lequel. Il se retire dans la chambre. Ouvre ses messages. Camille a écrit au groupe : « Bon courage à tous. Je stresse pour mes cheveux ». Rien d'autre. Il relit, cherche dans *cheveux* un degré d'intimité qui n'y est peut-être pas. Camille a toujours parlé comme ça. Un minimum de mots et un ton qui rend impossible toute lecture entre les lignes. Il veut lui écrire en privé. Il pourrait parler, tout le monde parle, une voix part d'un coup et ne se reprend pas. Il écrit. Trop léger, elle croirait à de l'indifférence. Trop appuyé, il deviendrait le garçon qui essaie. Il efface, réessaie, revient en arrière, hésite. La ligne vide reste là, le toise.

– Tu veux que je propose quelque chose ? dit Corinne.

– Vas-y.

« Je pense à toi ce matin. On se voit tout à l'heure », s'écrit mot à mot sous ses yeux. C'est exactement le ton qu'il cherchait, la distance juste. Matteo ne sait pas si ce millimètre entre amitié et déclaration vient de lui, de Corinne, ou de l'espace entre les deux où il n'est plus tout à fait l'auteur de ses propres mots. Il appuie sur *envoyer*. Camille répond en vingt secondes : « pareil,. » Un mot. Une virgule et un point. Comme si elle avait voulu ajouter quelque chose et s'était arrêtée.



05

Le boulevard est complètement bouché. Travaux, barrage, déviation tardive, le soleil déjà haut frappe le pare-brise, et le père de Matteo tient le volant avec la certitude tranquille des gens qui ont conduit avant les assistants de conduite et qui préfèrent se tromper seuls.

– Je connais un raccourci.

– Papa, le raccourci de la dernière fois nous a coûté quarante minutes.

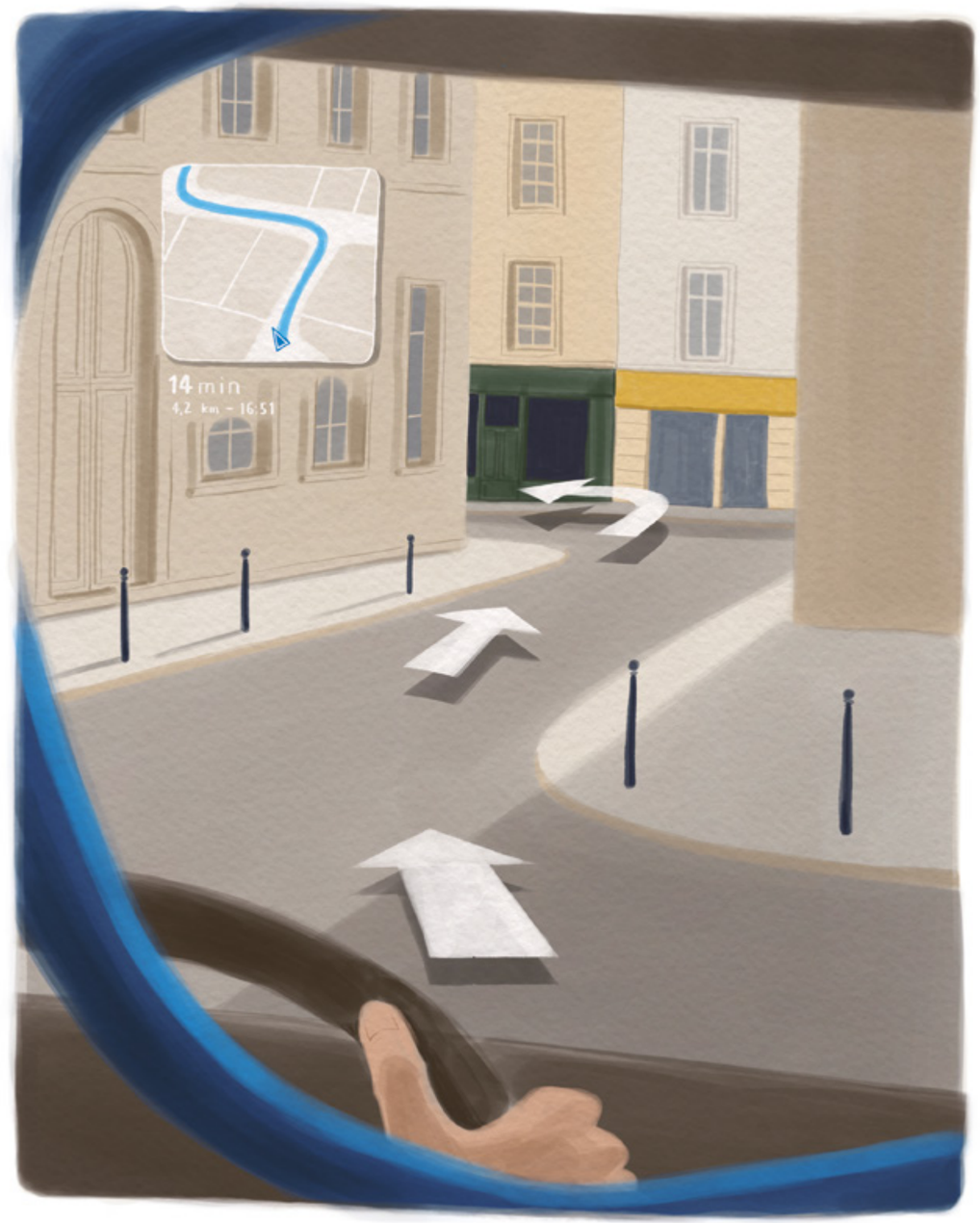
– C'était pas le même.

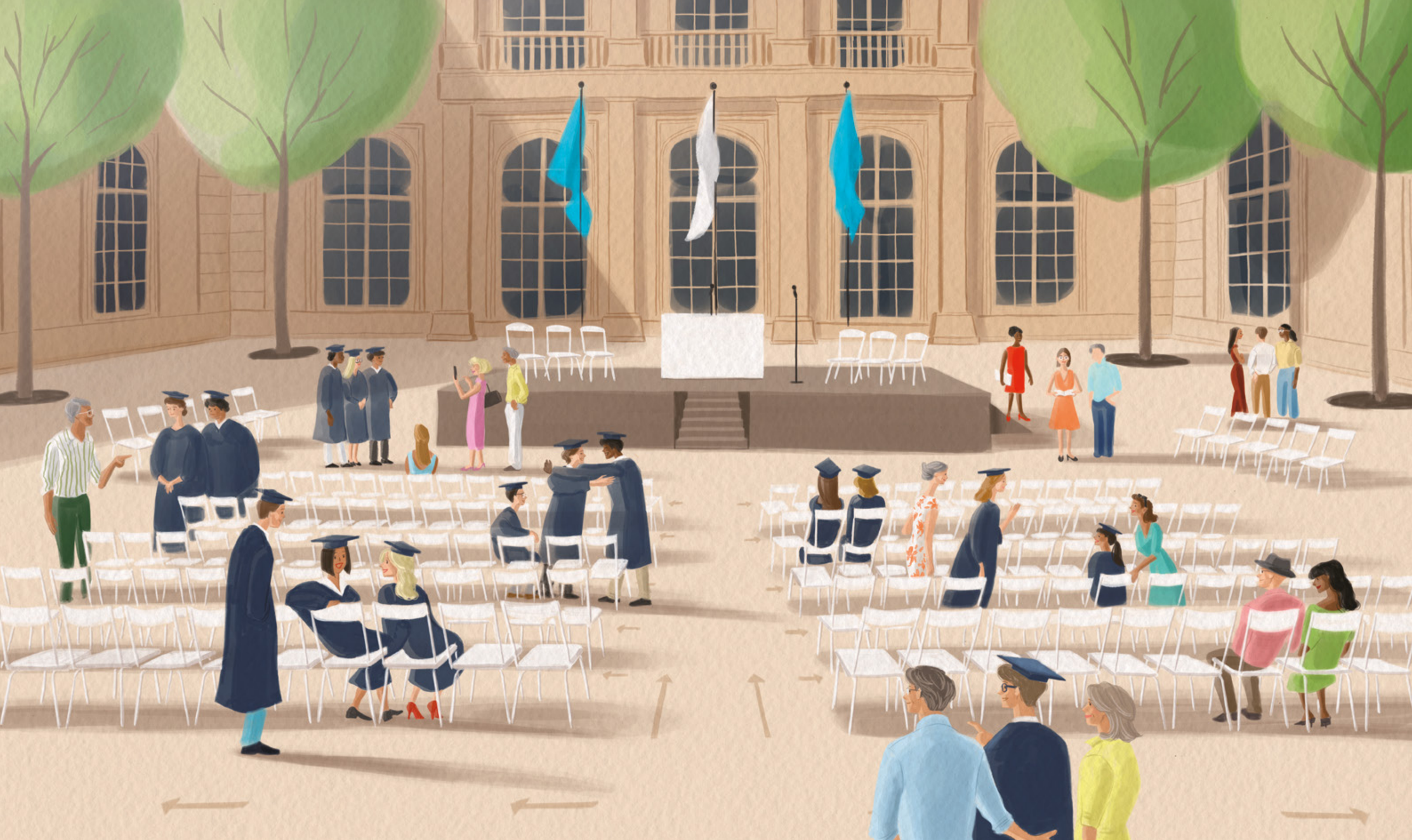
Dans le verre des lunettes, Corinne trace l'itinéraire. Elle a retenu les douleurs au genou de la mère de Matteo, mentionnées une seule fois, trois mois plus tôt, dans une conversation de dimanche soir où tout le monde parlait en même temps. La distance de marche, le stationnement, l'amphi. Tout cela sans que personne le demande, absorbé dans le flux de l'existence ordinaire, devenu paramètre.

« Papa. Prends à droite après le pont. »

Son père obéit, vaguement vexé que la file s'ouvre juste après. Sa mère regarde les quais avec cette façon qu'elle a de contempler Paris comme une ville étrangère, elle qui n'a jamais vraiment accepté de vivre loin d'une rivière assez petite pour la voir d'un seul regard. Matteo répète les indications et rien d'autre. Son père croit suivre les indications de son fils. Matteo relaie celles de Corinne. Et Corinne a choisi pour tout le monde.

Ils arrivent avec neuf minutes d'avance.





La cour a été transformée, chaises blanches en rangs serrés, estrade de bois clair, drapeaux mous dans l'air chaud. Sur le sol, des marquages discrets orientent les flux, tracés pour être lus par les lunettes et invisibles à l'œil nu. Le campus a été repensé pour être lisible à la fois par les gens et par les systèmes qui les accompagnent.

Rien de cet ordre ne tient. La cour déborde. Les familles arrivent par grappes et se cognent aux rangs de chaises, des prénoms traversent l'espace et se croisent, une grand-mère est installée au premier rang par trois personnes à la fois. Il fait trop chaud pour les vestes et personne ne les enlève. Un père photographie sa fille, recule, photographie encore, recule jusque dans une haie. Les téléphones sont levés partout, à bout de bras, au-dessus des têtes.

06

Matteo retrouve Hugo, Inès et d'autres. On se serre dans les bras avec l'effusion excessive des jours solennels, on se tient par les épaules, on se recule pour se regarder, on recommence. Hugo a trouvé un peigne, qu'il exhibe comme un trophée. Inès boite à cause d'un talon cassé, mais traverse la cour avec une dignité de danseuse qui refuse de quitter la scène malgré une cheville foulée, et cette dignité tient huit mètres avant qu'elle ne parte en fou rire contre l'épaule de quelqu'un. Quelqu'un renverse un verre d'eau sur une robe. On rit de ça pendant une minute entière.

Camille arrive par la grille latérale. Robe écrue, col montant, un sac en toile qu'elle porte comme un cartable sur l'épaule. Elle a relevé ses cheveux. Elle avance droit vers le groupe, embrasse tout le monde dans l'ordre, sans hiérarchie, et quand elle arrive à Matteo, elle le regarde une demi-seconde de plus que les autres.

– Merci pour ton message.

– C'était juste un message.

– Justement.

Elle passe au suivant. Matteo garde la phrase.

La directrice monte sur l'estrade. Petite, droite, cheveux gris courts, une veste sombre. Elle prend le micro, attend le silence avec un sourire empli de fierté pour cette promotion.

« Vous avez travaillé pendant cinq ans dans des conditions que nous n'avions pas prévues, et que nous n'avons pas toujours bien gérées. Vous avez appris autrement que les promotions qui vous ont précédés. En cinq ans, apprendre a cessé de vouloir dire la même chose. »

Elle marque une pause.

« Ce que nous avons compris, c'est que l'accès permanent à l'information nous oblige à revoir ce que nous vous apprenons à mémoriser, à comprendre et à mettre en pratique. Ce qui vous sera utile, c'est ce que les systèmes ne font pas encore bien, et ce qu'ils ne feront peut-être jamais bien. Penser une situation dans son ensemble. Décider quand les données ne tranchent pas. Nommer ce qui manque dans une analyse correcte. Assumer une direction même quand personne ne vous la confirme. Ces choses-là ne s'apprennent pas dans un cours magistral. On les apprend en les exerçant, en se trompant, en revenant sur ce qu'on a dit et en comprenant pourquoi ce n'était pas suffisant. Vous avez chacun votre assistant. Vous avez appris à travailler avec lui sans vous dissoudre dedans. Vous avez appris à tenir votre propre pensée dans un monde qui propose constamment de la remplacer. »

Silence. Puis des applaudissements. Matteo regarde ses parents. Sa mère pleure, son père est penché en avant, les mains jointes, concentré comme devant quelque chose qu'il ne maîtrise pas mais qu'il veut honorer de sa présence entière.

Matteo monte. Serre une main. Reçoit un étui. Redescend. Trente secondes pour une attente qui durait depuis cinq ans.

07



Après la cérémonie, deux heures creuses. Café avec ses parents dans le bistrot en face, sa mère commente la veste de la directrice, son père dit que le café est trop cher, et Matteo éprouve pour eux une tendresse si vaste qu'elle le bouleverse.

Puis il sent le besoin de retourner rue des Cinq-Diamants.

L'atelier est ouvert. Le tailleur coud à la main, un fil entre les dents, les lunettes sur le nez. Matteo se glisse dans l'atelier.

– C'était aujourd'hui, la remise des diplômes ?

– Oui.

– Et la veste ?

– Parfaite. Je voulais vous remercier, vous avez sauvé la journée.

Le tailleur acquiesce comme si cela réglait la question.

– Bien.

Il replonge dans son ouvrage.

– Mon père faisait le même métier.

Matteo relève les yeux.

– Il disait qu'un bon costume ne rend pas un homme meilleur.

Une pause.

– Mais il aide à se tenir droit.

Matteo lui tend la main. Le tailleur la serre de sa paume dure, chaude, sèche. Le contact dure un instant de plus que nécessaire. Matteo ne saurait dire lequel des deux l'a prolongé.

08

La table est longue, les bougies déjà allumées malgré l'heure, les bouteilles entamées. Vingt-cinq couverts, ses parents au bout à côté de la mère d'Hugo, pris dans une conversation dont Matteo ne perçoit que les sourires et les gestes. Tout coule. Matteo s'est retrouvé assis à côté de Camille. Il avait mentionné ça à Corinne la veille, comme une pensée à voix haute. Le plan de table a circulé dans le groupe comme une suggestion neutre, et personne ne s'est demandé d'où il venait.

Hugo se lève, porte un toast inaudible, couvert par les rires. Puis c'est au tour d'Inès. Elle raconte l'oral de troisième année, la visioconférence qui plante, le jury dans le couloir, debout, avec le bruit de la cantine derrière. Tout le monde rit. Matteo rit. Mais il y a dans cette chaleur quelque chose de précaire, la conscience diffuse que ce groupe, constitué par le hasard d'une promotion, n'a plus aucune raison de se maintenir. Que chacun sera désormais assisté séparément, orienté vers ses propres trajets. Que le *nous* va se disperser sans bruit.

Camille mange lentement, pose ses couverts entre chaque bouchée.

– J'ai remarqué un truc, tout à l'heure.

– Dis-moi.

– Quand tu es descendu de l'estrade.

– Ah bon, pourquoi ?

– Ils avaient tous leur tête de diplômés.

– Et moi ?

– Toi, en redescendant, t'avais l'air paumé.

Matteo rit.

– C'est vrai.

– Je sais.

Elle baisse les yeux vers son verre.

– C'était rassurant.

Matteo ne répond pas tout de suite. Elle ne lui avait pas dit qu'il était brillant, ou impressionnant. Elle avait parlé d'un instant où il n'essayait plus de l'être. Comme si ce qui comptait désormais n'était plus ce que l'on montre, mais ce qui échappe encore à toute mise en scène. Dans un monde où tout peut être formulé, corrigé, anticipé, il reste peut-être de la valeur dans ce qui ne l'est pas.

Quelqu'un met de la musique, un son trop faible pour la table. Le père de Matteo croise son regard depuis l'autre bout et lève son verre, discret, entre eux deux, sans demander de réponse.

Plus tard, Camille baisse la voix :

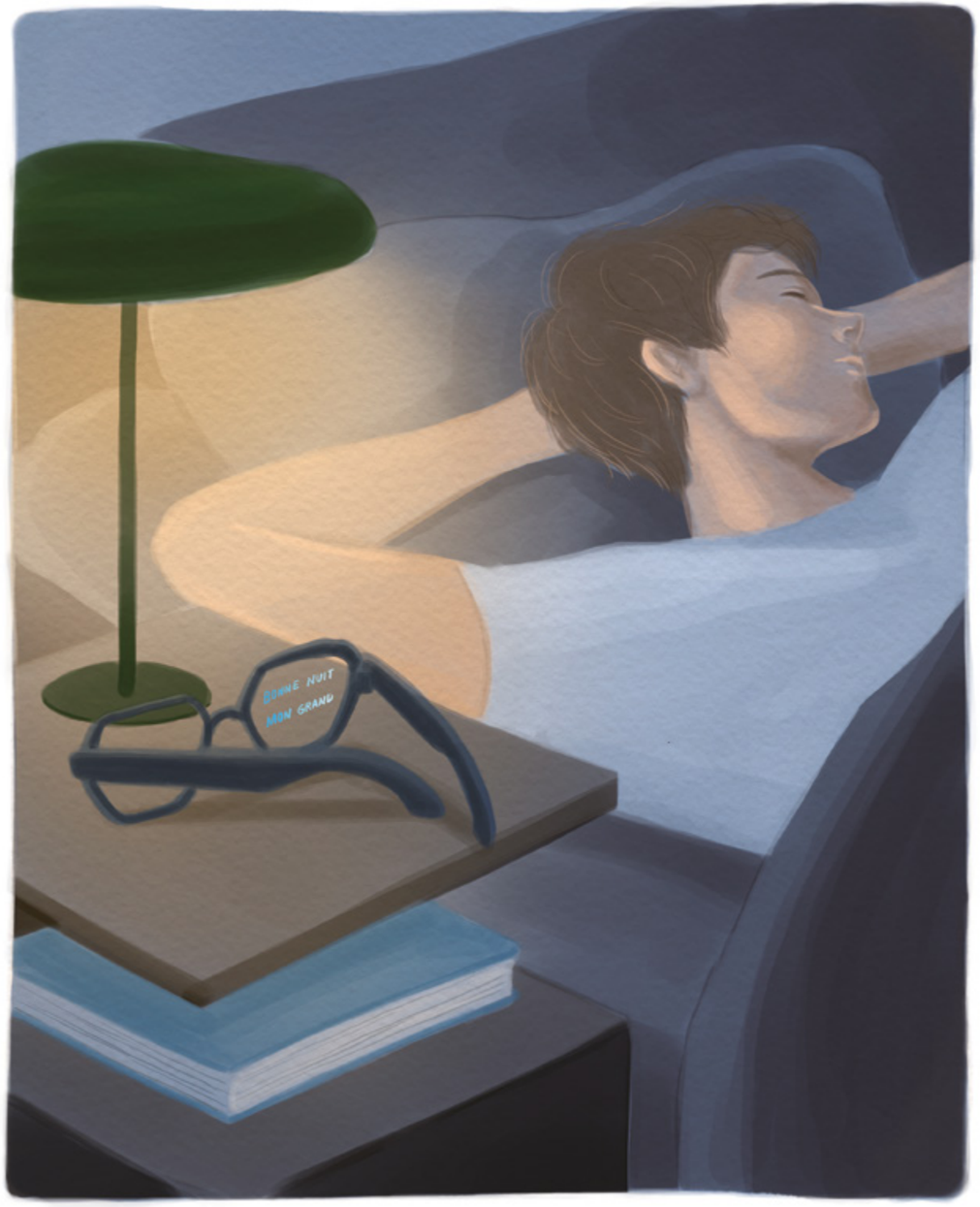
« C'est fini. »

Elle ne précise pas quoi. Matteo pense aux études, mais aussi au temps où l'on se voit sans raison. Où la proximité ne coûte rien.

« On se reverra », dit Matteo.

Elle pose sa main sur la sienne. Deux secondes. Sa peau est douce et chaude. Puis elle reprend son verre.





Matteo raccompagne ses parents à pied. Sa mère marche lentement, au bras de son père. Devant l'hôtel, elle le serre fort, les doigts fins dans son dos.

« Ta grand-mère aurait été fière », dit-elle.

Matteo hoche la tête.

09

Les autres continuent quelque part vers Bastille. Il a dit qu'il les rejoindrait. Il rentre seul dans cette nuit de juin tiède où les terrasses sont encore pleines. Il descend vers le sud, passe la grille latérale du cimetière, celle que Corinne lui avait indiquée un soir, il y a longtemps. Un soir où il avait eu besoin de venir et où les autres grilles étaient fermées.

Les allées sont vides. Les lampadaires tachent la pierre d'orange. Matteo marche les mains dans les poches de son costume, le col ouvert. Il s'arrête devant une tombe de granit clair. Un rosier à gauche, les fleurs fraîches.

« Corinne Vaillant, 1941-2029 »

Il reste là sans bouger un moment. Mon grand, c'était elle. La vraie. Celle qui sentait la poudre de riz et le café froid, celle qui changeait les prénoms dans les histoires pour y glisser le sien. Partie l'année de ses dix-neuf ans. Alors quand il avait fallu donner un nom à son assistant, c'était venu comme un réflexe.

« Bonne nuit », dit-il.

En sortant, il longe les grilles sans se presser. La ville s'endort, une sirène retentit au loin, un groupe de jeunes parle fort à un carrefour. Matteo n'est pas pressé de rentrer.

Il pense, sans vraiment le chercher, à ce qui vient. Il a son diplôme dans une poche et il sait déjà que les cases n'ont pas encore été découpées pour ce qu'il veut faire. Quelque chose entre les deux mondes. Traduire l'intention. Être dans la salle quand un système et une personne ne se comprennent pas, et savoir de quel côté quelque chose manque. Concevoir les relations avant qu'elles n'aient lieu, les calibrer pour qu'elles tiennent sans écraser. Un métier sans nom encore, mais dont il sent déjà la forme. Le travail de quelqu'un qui se tient dans l'espace entre deux présences, l'une humaine et l'autre non, et qui veille à ce que l'intervalle reste habitable. Il y aura besoin de gens pour ça. Plus qu'on ne le croit.

Dehors, la ville continue.

Opérations à venir sur votre compte

Marbœuf - retouche et façon
€13,50
Effectué le 25/06/2032

Nos cinq convictions

AGENDA

10:00 : Arrivée de papa et maman

17:00 : Remise des diplômes

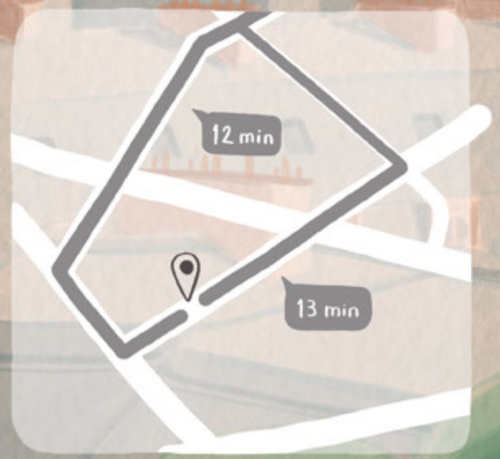
20:00 : Diner

Je pense vers 10h00.

D'accord, j'y serai

Super.

.....



01.

CONVICTION 01

Nous n’achetons plus seuls

Matteo se réveille dans un monde où il ne décide plus seul. Corinne anticipe, compare, suggère, organise. Il valide certaines propositions, tandis que d’autres décisions sont déjà préparées pour lui. Ensemble, ils forment une unité de décision nouvelle. Ce tandem porte un nom : la dyade décisionnelle.

Les stratégies de marque et les parcours d’achat représentent généralement un consommateur qui découvre une offre, compare puis choisit. Les conseils de son entourage, les vendeurs et les intermédiaires participent déjà à cette décision. L’assistant IA peut intervenir plus continuellement, en préparant les options et en exécutant certaines tâches.

Le choix se construit alors dans l’échange entre la personne et son assistant.

Elle exprime ses envies, ses doutes et ses contraintes. Il recherche des informations, compare et suggère à partir du contexte dont il dispose.

Nous n’achetons plus seuls.

Pourquoi maintenant ?

Cette bascule tient d’abord à une fatigue. L’abondance d’options épuise davantage qu’elle ne libère. Comparer les prix, les avis, les caractéristiques, les délais, les garanties ou encore les politiques de retours exige un effort que peu de consommateurs souhaitent consacrer à un achat ordinaire.

L’assistant IA s’est engouffré dans cette faille. Il est infatigable, ne se lasse pas de comparer et ne ressent pas l’anxiété du mauvais choix. Contrairement au moteur de recherche, il ne se contente pas de fournir de l’information, il formule une recommandation. La délégation s’installe, puis devient une habitude. Matteo ne sait plus s’il a commandé la chemise ou si Corinne l’a suggérée. Ce flou contient toute la transformation en cours.

Une transition confortable

La délégation ne surgit pas d’un coup.

D’abord l’aide : un filtre qui réduit le bruit. Puis la recommandation : une proposition active qu’on peut ignorer. Puis la présélection : un cadrage du champ. Puis l’arbitrage : un choix opéré par l’assistant quand les critères suffisent et que le sujet n’a pas signifié d’objection. Puis, à l’horizon, la délégation complète : un achat exécuté sans validation, dans les limites d’un mandat préalable.

Chaque étape ressemble à un progrès. Chaque étape réduit un peu la surface du choix conscient.

Quand Matteo a besoin d’un retoucheur, Corinne en propose un. Quand il veut écrire à Camille, elle trouve les mots pour lui. Quand il faut traverser Paris, elle choisit l’itinéraire. Le confort augmente et la charge mentale diminue. Mais la dépendance, elle, grandit.

Agentivité et souveraineté individuelle

Ce que j’appelle dyade décisionnelle est souvent présenté par les experts du marketing ou les instituts de recherche comme le consommateur augmenté, mais cette formulation est trompeuse. Elle fait penser à un individu plus performant grâce à la technologie. Le mouvement en cours est d’une autre nature. Il faut distinguer deux notions : d’un côté, l’agentivité, le pouvoir de dire oui ou non, d’approuver ou de refuser une option ; de l’autre, la souveraineté individuelle, le pouvoir de définir les options parmi lesquelles on choisit.

La dyade préserve l’agentivité. Elle transforme la souveraineté individuelle.

Matteo garde le dernier mot, mais il ne compose plus lui-même le champ des possibles. Le retoucheur, l’itinéraire, la chemise, le plan de table : tout lui arrive filtré, hiérarchisé et présélectionné. À chaque étape, l’espace des possibles se réduit avant que Matteo n’y entre. Le sentiment de choisir demeure et ce rétrécissement se ressent comme un soulagement.

Les calculs de l’assistant

Le partage de la souveraineté ne s’arrête pas au champ des options. Il atteint la façon dont le désir se formule.

Le commerce moderne a été conçu autour d’êtres humains émotionnels. Les marques se racontent, les publicités séduisent, les produits suscitent le désir. La dyade introduit entre la marque et le consommateur une instance qui calcule. Pour une paire de chaussures, l’assistant rapproche les caractéristiques du produit du profil de l’utilisateur. Le sujet exprimait un désir vague, l’assistant le traduit en équation. L’émotion et le désir n’ont pas disparu, mais ils passent désormais par un filtre qui pondère, hiérarchise, rationalise selon des critères que la marque n’a pas écrits.

Les marques doivent s’adresser à un couple : un humain et son assistant IA, dont les critères divergent. Le premier est sensible à la narration, à l’émotion, à l’image. Le second répond à la structure, à la preuve, à la donnée vérifiable. Et de plus en plus souvent, c’est le second qui présélectionne les options parmi lesquelles le premier choisira. Une marque illisible par l’agent sort de l’univers de choix avant même d’avoir été considérée.

Les marques doivent toujours convaincre un humain, mais elles doivent également satisfaire un calcul.

Quand l’enjeu grandit

Tant que les décisions concernées se limitent à des achats anodins ou à des trajets, ce déplacement semble sans conséquence. Il pèse autrement lorsque l’enjeu augmente. Prenons le crédit : l’emprunteur croit comparer plusieurs offres. En réalité il ne compare que les options retenues par son assistant après une phase d’évaluation qu’il ne voit pas. La logique est la même pour l’assurance, l’épargne, le logement ou encore l’emploi. L’assistant ne prendra pas la décision. Ses filtres, eux, ont déjà dessiné ce qui reste décidable.

La condition de confiance

Les consommateurs acceptent largement cette aide. Une condition demeure pourtant non négociable : pouvoir reprendre la main. Le paradoxe est connu : la plupart des individus n’ont aucune envie de comparer cent produits ou cinquante contrats. Ils veulent savoir qu’ils pourraient le faire. La possibilité du choix compte souvent davantage que son usage.

La délégation reste acceptable tant qu’elle paraît réversible. Le jour où l’assistant choisira sans montrer les alternatives, il ne retirera pas seulement une option. Il retirera la preuve même que le sujet a choisi.



L’ambivalence

Matteo vit cette ambivalence tout au long de sa journée. Il est soulagé que Corinne ait trouvé le retoucheur, formulé le message, recalculé l’itinéraire. Si le confort est réel, le trouble ne l’est pas moins. Les deux coexistent sans se résoudre, parce qu’ils procèdent de la même source : quand un système formule mieux que nous, choisit plus vite, et anticipe ce que nous n’avons pas encore pensé, la propriété de la décision commence à se déplacer. Nous restons présents, nous validons, nous arbitrons parfois, mais une partie du travail de vouloir explorer et comparer s’effectue ailleurs.

Le volant est toujours entre nos mains, encore faut-il se souvenir que nous conduisons. Le conducteur peut croire, à tout instant, qu’il pourrait reprendre la main sur la conduite. En théorie, il le pourrait. C’est dans cet écart, entre la souveraineté exercée et la souveraineté préservée en apparence, que se joue l’avenir de ce que nous appelons encore *choisir*.

TERRAIN
D’APPLICATION

La banque face à la décision déléguée

Les services financiers constituent probablement le terrain le plus révélateur pour observer les effets de la dyade. Peu de secteurs combinent autant de complexité, autant de données et autant de conséquences à long terme.

Obtenir un crédit, choisir une assurance ou construire une stratégie d’épargne implique aujourd’hui de comparer des offres, comprendre des contrats, arbitrer entre différents niveaux de risque et évaluer des décisions dont les effets peuvent se faire sentir pendant plusieurs années, voire plusieurs décennies.

Pour obtenir un crédit, un client peut comparer lui-même plusieurs banques ou faire appel à un courtier. Demain, une partie de cette préparation pourrait être prise en charge par un assistant IA. Avec les autorisations nécessaires, il rapprocherait les informations disponibles sur les revenus, les charges et le projet du client des offres auxquelles il a accès.

Le client examinerait alors une sélection préparée pour lui. Sa pertinence dépendrait des données utilisées, des établissements consultés et des critères retenus. Une recommandation ne garantirait ni la couverture de tout le marché ni l’obtention du crédit.

Le même mécanisme pourrait s’appliquer à l’assurance et à l’épargne. L’assistant aiderait à comprendre des contrats et à préparer des comparaisons et identifier des solutions susceptibles de correspondre à la situation de la personne. Son intervention dépendrait des services disponibles, du mandat qui lui a été confié, des règles applicables et des responsabilités des professionnels concernés.

La finance est un laboratoire particulièrement révélateur car l’assistant n’y présélectionne pas des produits. Il présélectionne des trajectoires de vie. Un crédit refusé peut signifier un logement qui ne sera jamais acheté. Une assurance inaccessible peut modifier la manière dont une personne se protège. Une stratégie d’épargne peut influencer le niveau de vie de plusieurs décennies.

C’est ce qui rend la finance si éclairante pour comprendre la dyade décisionnelle. Le client conserve son agentivité. Il peut accepter ou refuser une proposition. Mais une partie de sa souveraineté propre s’est déjà déplacée vers un système qui a sélectionné les options avant lui.

Dans la banque comme dans l’assurance, la question de demain ne sera donc plus seulement : « Quel produit choisir ? » Elle deviendra :

« Qui a choisi les options qui me sont proposées ? »

LE FUTUR S’ÉCRIT DÉJÀ

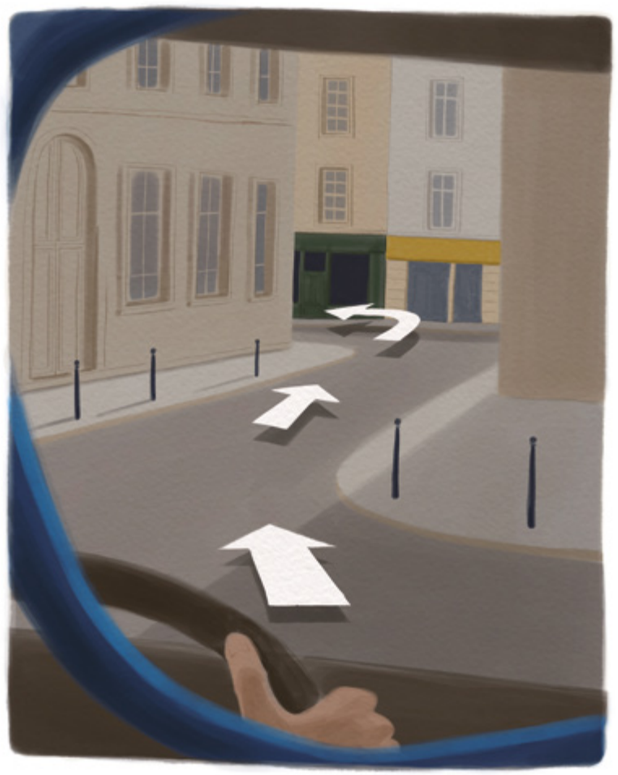
Traçabilité et responsabilité

Lorsqu’un assistant engage une dépense, il faut pouvoir retrouver l’autorisation sur laquelle il s’est appuyé. La personne a-t-elle approuvé cette commande précise ? Avait-elle confié un mandat plus large, avec des limites définies à l’avance ?

En 2026, Mastercard et Google ont présenté Verifiable Intent, un cadre ouvert qui réunit dans un même enregistrement trois éléments jusqu’ici dispersés : l’identité du porteur de carte, l’instruction qu’il a donnée à son assistant IA, et la transaction qui en a résulté. En cas de litige, cet enregistrement fait preuve. Le dispositif s’appuie notamment sur des standards portés par la FIDO Alliance (Fast Identity Online), qui développe les mécanismes modernes d’authentification, par EMVCo, l’organisme qui définit les standards techniques utilisés par les réseaux de paiement internationaux, par l’IETF (Internet Engineering Task Force), responsable de nombreux protocoles fondamentaux d’Internet, et par le W3C (World Wide Web Consortium), qui élabore les standards du Web et des identités numériques. Il s’articule également avec les protocoles de paiement agentique développés par Google.

Le signal mérite d’être lu pour ce qu’il est. L’industrie du paiement a déplacé sa question. Elle ne porte plus seulement sur la sécurité de la transaction, elle porte sur la traçabilité de l’intention. Ce que le sujet a voulu devient une pièce vérifiable.

Il reste une asymétrie. Le consentement du sujet est désormais prouvable. Le champ des options qui lui ont été présentées ne l’est pas et mérite un examen distinct.



AVANT DE TOURNER LA PAGE

1. Savez-vous quelle part de vos ventes passe aujourd’hui par un agent qui décide ou présélectionne à la place du client final ?

2. Comment votre marque donne-t-elle envie au client tout en fournissant à son assistant les informations nécessaires pour préparer l’achat ?

3. Que se passe-t-il si l’assistant de votre client compare votre offre sans jamais visiter votre site ?

02

CONVICTION 02

Le commerce devient ambiant

Matteo n’achète rien au cours de sa journée et pourtant le commerce est partout.

La chemise arrive dans le sas de son immeuble. Le retoucheur est identifié puis payé pendant qu’il boit son café. Le dîner s’organise sans réservation ou commande visibles. Les transactions ont pourtant bien eu lieu, elles se sont simplement fondues dans le cours normal de la journée.

Depuis qu’il existe, le commerce s’est déroulé dans des lieux identifiables. Un marché, une boutique, un centre commercial, puis via des sites web ou des applications.

Acheter voulait dire se rendre quelque part. Cette logique s’efface.

Le commerce ne disparaît pas. C’est l’acte d’achat qui devient invisible, réduit à une commodité parmi d’autres dans l’organisation de la vie quotidienne.

Pourquoi maintenant ?

En vingt ans, l’industrie numérique a multiplié les canaux et les points de contact au-delà des magasins : sites web, applications, marketplaces ou réseaux sociaux. Le consommateur passait de l’un à l’autre et le commerce s’organisait autour de ces espaces clairement identifiables.

L’assistant IA change la donne. L’utilisateur ne cherche plus un produit, il formule une intention. Il ne navigue plus, il demande. Or cette demande peut surgir partout. Dans la voiture qui le conduit au travail, dans le brouhaha d’un restaurant, à travers une paire de lunettes ou au milieu d’une conversation avec un collègue. Le commerce hérite de la géographie de la conversation. Et la conversation, par nature, n’a pas de lieu fixe.

La fin du parcours d’achat tel que nous le connaissons

Le commerce moderne repose sur une représentation devenue familière : découverte, comparaison, achat, livraison, fidélisation. Toute l’industrie du marketing a été construite autour de cette séquence.

L’assistant IA défait cette séquence.

La chemise de Matteo n’apparaît pas au terme d’un parcours d’achat. Elle apparaît au début de sa journée. Le retoucheur n’est pas recherché puis sélectionné. Il est mobilisé pour résoudre un problème. Le dîner ne résulte pas d’une réservation. Il se met en place comme une composante naturelle de la soirée.

L’achat cesse d’être un événement. Il devient un moment parmi d’autres dans un flux continu de décisions et d’ajustements. Le commerce ne disparaît pas, en revanche il cesse d’être visible.

Le rôle décisif de la mémoire

Trois capacités ont convergé pour le permettre.

La première est la mémoire. L'assistant ne repart plus de zéro à chaque interaction. Il accumule, apprend et se souvient. Il connaît les habitudes de Matteo, ses préférences, ses contraintes et parfois des détails évoqués plusieurs mois auparavant.

La deuxième est la continuité de l'accompagnement. Il dépend des données et des services auxquels la personne autorise l'accès. Un assistant qui connaît les habitudes de transport ne dispose pas nécessairement des informations de santé ou des comptes bancaires.

La troisième est l'orchestration. Les systèmes coordonnent en permanence les stocks, les horaires, les disponibilités et les contraintes logistiques afin d'ajuster le monde en temps réel.

Lorsque mémoire, continuité et orchestration se combinent, le commerce cesse d'être une succession de transactions. Il devient un continuum.

Ce que cela change pour les marques

Les marques ont passé des décennies à attirer le consommateur vers leurs propres espaces. Le magasin était un théâtre, le site web était une vitrine, l'application était un canal de fidélisation. Dans un monde agentique, cette logique s'inverse. Le consommateur reste dans son propre environnement. C'est la marque qui doit être présente là où il se trouve déjà.

L'enjeu se déplace de la visibilité vers la disponibilité, au moment précis où l'assistant en a besoin. La destination cesse peu à peu d'être un avantage concurrentiel.

La personnalisation subit le même sort. Vingt ans durant, les marques y ont investi massivement. Elles ont collecté des données, segmenté leurs audiences et construit des parcours individualisés pour mieux comprendre leurs clients.

Cette logique demeure. L'assistant connaît son utilisateur mieux que n'importe quelle marque. Il dispose d'une vision continue de ses préférences, de ses habitudes et de ses contraintes. Le consommateur confie sa connaissance de lui-même à son assistant IA plutôt qu'à des dizaines d'entreprises différentes.

La marque n'est plus la seule qui peut personnaliser. Elle doit également devenir celle que l'agent doit être capable de comprendre.



TERRAIN
D’APPLICATION

L’automobile après l’achat

L’achat d’une voiture reste une décision importante. La relation commerciale se poursuit ensuite à travers l’entretien, l’assurance, l’énergie et les réparations. Ces services existaient avant les assistants IA. Leur préparation et leur coordination peuvent désormais être davantage déléguées.

Imaginons un conducteur qui autorise son assistant à organiser la recharge de son véhicule. L’assistant pourrait rapprocher l’itinéraire prévu, l’autonomie disponible et les offres des opérateurs auxquels il a accès. Il pourrait proposer un arrêt ou effectuer une réservation, lorsque le service le permet et dans les limites convenues.

La personne choisirait les décisions qu’elle souhaite conserver.

Une dépense inhabituelle, un changement important d’itinéraire ou une information incertaine pourraient nécessiter son accord.

Pour le constructeur et les prestataires, chaque intervention devient une occasion de rendre un service ou de perdre la préférence du client. La qualité des informations transmises à l’assistant et la fiabilité de l’exécution comptent tout au long de l’usage du véhicule.

Cette évolution concerne aussi les produits que l’on entretient, répare ou revend. La transaction initiale reste visible. Certaines décisions ultérieures peuvent s’intégrer plus discrètement à la vie quotidienne. Ce déplacement est au cœur du commerce invisible : l’achat reste un événement identifiable, tandis qu’une partie croissante de l’usage devient un service continu.

LE FUTUR S’ÉCRIT DÉJÀ

Ce que l’achat invisible ne montre pas

Les premières expérimentations de commerce conversationnel révèlent un signal intéressant. Déplacer la conversation ne suffit pas à déplacer toute la transaction. Derrière une expérience qui paraît fluide subsistent des mécanismes d’autorisation, de paiement, de confirmation, de responsabilité et de service après-vente qui continuent de structurer l’acte d’achat.

Des protocoles communs commencent à faciliter ces échanges. L’Universal Commerce Protocol, développé avec Google et des partenaires du commerce, définit des moyens pour relier les assistants aux services marchands et coordonner différentes étapes du parcours d’achat. Son adoption dépend encore des intégrations réalisées.

Lorsqu’un assistant effectue un achat, il doit vérifier ce qu’il est autorisé à faire, confirmer qu’une commande a bien été enregistrée, gérer les ruptures de stock ou solliciter une intervention humaine lorsqu’il sort du cadre prévu. Les incidents rencontrés deviennent ensuite des cas de test qui permettent d’améliorer les règles et les systèmes.

L’utilisateur ne voit souvent qu’une livraison réussie. Pourtant, cette simplicité repose sur des protocoles, des contrôles et des personnes capables de gérer ce qui échappe au scénario prévu.

Le commerce invisible ne supprime pas le parcours d’achat. Il en déplace simplement la complexité hors du champ de vision du client.



AVANT DE TOURNER LA PAGE

1. Où votre marque existe-t-elle aujourd’hui en dehors de vos canaux détenus (site, application, magasin) ?

2. Si l’achat peut se déclencher n’importe où, à quel moment perdez-vous le contrôle du parcours ?

3. Votre offre est-elle exploitable par un système qui ne visite jamais votre point de vente ?

03.

CONVICTION 03

Le retour de la présence

Matteo revient chez le tailleur après la cérémonie. Il n’a rien à faire réparer.

L’homme coud à la main, un fil entre les dents, les lunettes sur le nez. Il parle brièvement de son père, qui exerçait le même métier avant lui. Puis il replonge dans son ouvrage. La poignée de main dure un instant de plus que nécessaire, et aucun des deux ne saurait dire lequel l’a prolongée.

Corinne a trouvé le retoucheur. Elle a organisé le rendez-vous. Elle a simplifié le problème. Mais ce que Matteo reçoit dans cet atelier relève d’autre chose : une présence, un geste, un regard, un moment qui n’a pas été optimisé.

Les deux premières dimensions ont décrit un monde plus fluide. Les décisions se partagent avec des assistants IA. Le commerce quitte ses lieux traditionnels pour se fondre dans le quotidien.

La conclusion pourrait sembler évidente : à mesure que les systèmes progressent, l’humain devient secondaire. Pourtant c’est l’inverse qui se produit.

Plus la technologie se diffuse et s’efface dans l’environnement, plus certaines expériences humaines prennent de la valeur.

Deux formes de friction

Les entreprises ont passé des années à tenter de supprimer les frictions. L’objectif était évident : réduire l’attente, simplifier les démarches, accélérer les parcours, supprimer les obstacles. Mais cette vision repose sur une confusion.

Toutes les frictions ne se valent pas. Certaines sont inutiles : l’attente pour un remboursement, des formulaires à remplir qui demandent toujours les mêmes informations, la répétition, l’opacité, la file d’attente… L’IA peut aider à réduire ces irritants lorsque les processus et les services concernés le permettent.

D’autres frictions possèdent une fonction bien différente. Une conversation inattendue, une rencontre, un conseil, le temps passé à essayer un vêtement, une discussion avec un artisan. Ces moments ralentissent le parcours mais enrichissent l’expérience.

L’optimisation de notre monde fait disparaître les premières pour révéler la valeur des secondes.

La rareté crée la valeur

L’attention humaine a longtemps été abondante. Un conseiller bancaire, un vendeur, un réceptionniste, un artisan ou un médecin consacraient une partie de leur temps à répondre à des demandes administratives ou répétitives. Les systèmes absorbent ce travail.

Paradoxalement, cette automatisation augmente la valeur de ce qui reste. Lorsque tout devient instantané, le temps consacré par une personne à une autre cesse d’être banal. Il devient remarquable. La simple présence d’un humain commence à fonctionner comme un signal de qualité.

Les systèmes exécutent, les humains interprètent. Les systèmes répondent, les humains comprennent. Les systèmes calculent, les humains jugent.

Ce qui résiste au calcul

La plupart des décisions que nous prenons comportent une part rationnelle : la recherche du meilleur prix, du trajet le plus rapide, ou encore la livraison la plus pratique. Les assistants IA excellent dans ces arbitrages.

Certaines dimensions échappent pourtant encore largement à la logique du calcul : l’émotion, l’intuition, le désir, la confiance, et le sentiment de vivre quelque chose d’unique.

Les systèmes deviennent meilleurs pour répondre à une question. Ils restent beaucoup moins performants lorsqu’il s’agit de produire un souvenir. Or c’est ce que certaines marques vendent.



Ce que cela change pour les marques

Les entreprises ont créé de la valeur en donnant accès à l'information, aux produits et aux services.

Le lieu physique ne se justifie plus par la disponibilité du produit, le produit est disponible partout. Il se justifie par la qualité de l'expérience, de la relation, du conseil et de la présence qu'il rend possibles.

Les équipes changent également de rôle. Leur valeur résidera moins dans leur capacité à fournir une information que dans leur capacité à interpréter une situation. Moins dans leur connaissance du catalogue que dans leur compréhension des personnes. Moins dans l'exécution que dans le jugement.

Les entreprises qui réussiront ne seront pas celles qui conserveront le plus d'interactions humaines. Elles seront celles qui identifieront les moments où une présence humaine apporte davantage de valeur qu'un système.

Le paradoxe est que l'intelligence artificielle pourrait augmenter la valeur économique de compétences que l'on croyait condamnées : l'écoute, l'intuition, le discernement, le sens du contexte ou la capacité à assumer une responsabilité. Matteo retourne chez le tailleur sans avoir besoin de ses services. Il n'a rien à faire réparer, rien à acheter. Pourtant, c'est peut-être l'échange le plus précieux de sa journée.

Lorsque les démarches ordinaires deviennent plus simples, une marque peut choisir de consacrer davantage de temps aux rencontres qui comptent pour ses clients.

TERRAIN
D’APPLICATION

Le paradoxe des marques de luxe

Le luxe occupe une position intéressante face au commerce agentique. D’un côté, il bénéficiera pleinement des capacités des assistants : gestion des stocks, personnalisation, anticipation des besoins, fluidité logistique ou relation client pourront être largement optimisées. De l’autre, il risque davantage que les autres secteurs de perdre ce qui fait sa valeur. Car le luxe n’a jamais vendu uniquement des produits. Il vend du temps, de l’attention, de la rareté, de la rencontre et parfois même une forme assumée de friction.

L’attente d’un produit, la visite en boutique, le conseil, l’essayage, le rendez-vous, la conversation avec quelqu’un qui connaît parfaitement la maison et son histoire. D’un point de vue purement fonctionnel, ces éléments ralentissent l’accès au produit. D’un point de vue émotionnel, ils en constituent pourtant une partie essentielle de la valeur.

L’assistant pourra parfaitement identifier le sac, la montre ou le parfum qui correspond aux goûts d’un client. Il pourra comparer les options, organiser la livraison et simplifier l’achat. Mais il ne pourra pas reproduire ce qui se joue lorsqu’un client franchit le seuil d’une boutique, échange avec un conseiller ou découvre un objet dans un environnement conçu pour susciter une émotion.

Le paradoxe du luxe est là. Tout ce qui peut être automatisé doit probablement l’être. Mais tout ce qui crée l’expérience doit être protégé.

À mesure que le commerce devient plus fluide, certaines frictions cessent d’être des défauts. Elles deviennent des actifs stratégiques.

Les marques de luxe sont les premières à comprendre que toutes les frictions ne doivent pas disparaître. Certaines ralentissent le parcours, d’autres donnent de la valeur à l’expérience.

LE FUTUR S’ÉCRIT DÉJÀ

Savoir à qui l’on parle

Dans l’Union européenne, l’article 50 du règlement sur l’intelligence artificielle prévoit que les personnes soient informées lorsqu’elles interagissent directement avec une IA, sauf si cela ressort clairement des circonstances et du contexte d’utilisation. Ces obligations de transparence s’appliquent depuis le 2 août 2026.

Le règlement distingue cette information du marquage de contenus synthétiques et de la divulgation de certains usages, notamment les hypertrucages. Les obligations varient selon le contenu, l’usage et le rôle de l’organisation. Elles ne constituent pas une certification générale de ce qui serait humain.

Pour une entreprise, la question se pose concrètement dans une conversation de service. Le client doit pouvoir comprendre qui lui répond. Si une personne reprend l’échange, l’interface devrait rendre ce passage explicite et lui permettre de retrouver le contexte utile, dans le respect des accès autorisés.

Cette transparence laisse au client la possibilité d’exprimer une préférence pour un interlocuteur humain. La valeur de cette présence dépend ensuite de l’attention et de la compétence qu’il rencontre. Une étiquette, à elle seule, ne crée pas la confiance.

AVANT DE TOURNER LA PAGE

1. Quels moments de votre relation client la présence humaine rend-elle irremplaçable ?

2. Où avez-vous automatisé une interaction qui aurait dû rester humaine pour préserver la confiance ?

3. Vos équipes en contact client sont-elles formées à superviser les agents ?



04.

CONVICTION 04

Les marques doivent parler trois langues

Dans la cour de l'université, des marquages discrets orientent les flux. Invisibles pour la plupart des visiteurs, ils sont pourtant parfaitement lisibles pour les lunettes de Matteo et les systèmes qui l'accompagnent. Le campus s'est déjà adapté et parle deux langues. L'une s'adresse aux humains. Elle guide, rassure, accueille. L'autre s'adresse aux machines. Elle décrit, structure, indique et coordonne.

Les entreprises échangent déjà des informations avec des systèmes numériques. Les assistants ajoutent un interlocuteur capable de rechercher une offre, de l'interpréter et de préparer une décision au nom d'une personne.

À côté du client apparaît un nouveau lecteur, invisible mais de plus en plus influent.

Il ne regarde pas les images. Il ne ressent pas les émotions. Il ne se laisse pas séduire par un récit de marque. Il lit des données, compare des attributs, vérifie des preuves et prépare des décisions.

Dans un monde de commerce assisté, exister pour les humains ne suffit plus. Il faut également exister pour les systèmes qui les représentent.

Les trois lecteurs

Toute offre commerciale s'adresse à trois lecteurs.

Le premier est le lecteur humain. Il cherche une histoire, une émotion, une esthétique, une promesse. Il veut comprendre ce qu'une marque représente, ce qu'elle lui fait ressentir, ce qu'elle dit de lui lorsqu'il la choisit.

Le deuxième lecteur est l'agent d'orchestration. Il connaît les préférences, les habitudes, les contraintes et le contexte de la personne qu'il accompagne. Son rôle est de réduire le champ des possibles et de présenter les options qu'il juge pertinentes.

Le troisième lecteur est l'agent d'exécution. Il vérifie une disponibilité, un prix, une garantie, une politique de retour, une compatibilité, une modalité de paiement. Son rôle est de rendre l'action possible.

Ces trois lecteurs évaluent la même offre mais ne recherchent pas la même chose. L'humain cherche du sens. L'agent d'orchestration cherche de la pertinence. L'agent d'exécution cherche de la fiabilité.

Une marque peut séduire le premier et échouer auprès des deux autres. Elle restera désirable, mais elle risque de devenir invisible. Le commerce qui vient impose donc une double exigence : séduire les humains, et être compris par les agents.

Elle est même triple : raconter, correspondre, exécuter.

L'illisibilité vaut inexistence

Jusqu'à maintenant la visibilité était principalement une affaire de communication. Une marque devait être vue, reconnue et mémorisée. Cette logique ne suffit plus.

Dans un monde de dyade décisionnelle, une marque peut disparaître avant même d'avoir été considérée par le consommateur. Non parce qu'elle manque de désirabilité, mais parce qu'elle n'a pas été comprise par l'agent qui présélectionne.

Un produit peut être magnifiquement raconté et pourtant impossible à interpréter pour une machine. Ses caractéristiques peuvent être mal structurées. Ses garanties difficiles à vérifier. Sa disponibilité inaccessible aux systèmes.

Le consommateur peut connaître le produit. Si l'agent ne dispose pas des informations nécessaires pour l'évaluer, il risque de l'écarter de sa sélection.

Cette possibilité renforce le rôle de la donnée. Ce que l'entreprise sait réellement de ses produits et peut rendre vérifiable compte autant que la manière dont elle les présente.

Origine, composition, disponibilité, compatibilité, réparabilité, garanties, certifications ou impact environnemental cessent d'être de simples informations de support. Elles deviennent des critères de sélection.

Le produit n'est plus seulement jugé. Il est interrogé.

La fin du référencement tel que nous le connaissons

La montée des moteurs génératifs rend cette transformation déjà visible. Il faut être recommandé par les agents. Le référencement classique cherchait à obtenir de la visibilité. Le commerce agentique cherchera à obtenir de la sélection.

Dans le premier cas, il fallait attirer un clic. Dans le second, il faudra entrer dans un champ de décision. C'est la différence entre être vu et être choisi.

Les marques devront donc apprendre à travailler une nouvelle forme de présence. Non plus seulement une présence visible par les humains, mais une présence lisible, vérifiable et activable par les systèmes.

Une discipline de maintenance

Cette lisibilité est une discipline, jamais un état acquis une fois pour toutes.

Les systèmes qui lisent les offres évoluent. Leurs critères changent. Leurs sources se déplacent. Leurs modes d'évaluation se modifient. Ce qui était lisible hier peut devenir incomplet demain. Ce qui était bien structuré pour une génération d'agents peut ne plus suffire à la suivante.

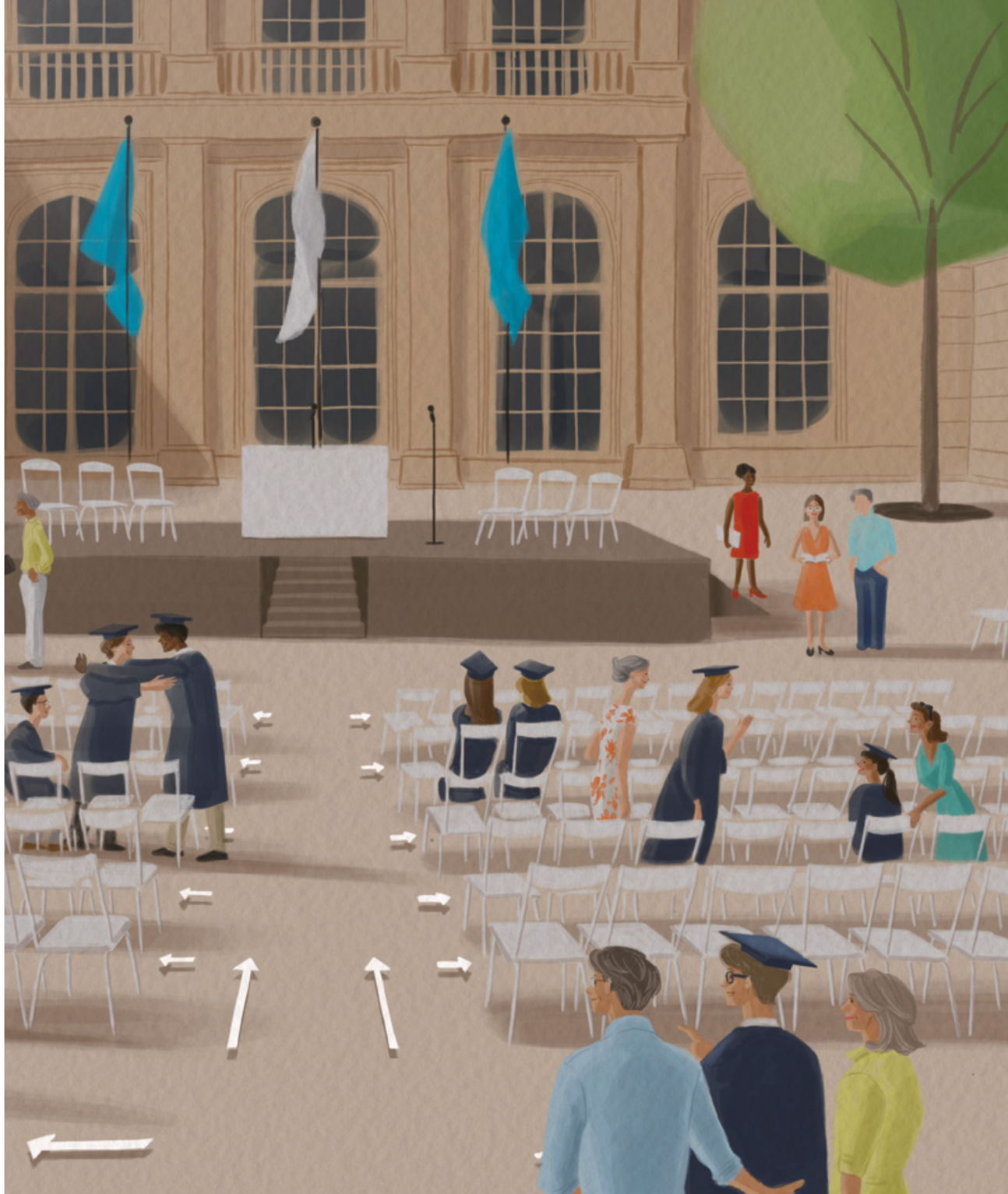
La lisibilité machine devra donc être maintenue, auditée, enrichie et gouvernée dans la durée. Les entreprises qui traiteront ce sujet comme un projet ponctuel prendront du retard. Celles qui le traiteront comme une fonction continue construiront un avantage difficile à rattraper. Le référencement reste important pour qu'une offre soit découverte. Le travail sur la visibilité s'étend ainsi à la qualité de la réponse préparée pour le client et aux conditions dans lesquelles son assistant peut agir.

Ce que cela change pour les entreprises

Les marques savent déjà produire des contenus et des données pour leurs clients, leurs distributeurs et leurs systèmes numériques. Les assistants renforcent l'exigence de cohérence entre ces informations, parce qu'ils peuvent les utiliser pour préparer et exécuter une décision.

Le marketing ne peut plus travailler seul. La donnée produit, l'IT, les opérations, la conformité, les métiers et la marque doivent construire une même vérité de l'offre.

Une promesse commerciale doit correspondre aux caractéristiques du produit et aux conditions dans lesquelles l'entreprise peut réellement le vendre et le livrer. La qualité du récit et la fiabilité des informations participent ensemble à la relation avec le client.



TERRAIN
D’APPLICATION

La santé, laboratoire de la lisibilité

Depuis longtemps, les informations médicales ne sont plus destinées à un seul lecteur. Un résultat d’examen doit être compréhensible pour le patient, interprétable par un professionnel de santé et exploitable par des systèmes autorisés. Un même document doit donc conserver la même signification lorsqu’il circule entre plusieurs personnes, organisations et outils numériques.

Cette exigence a conduit le secteur à investir massivement dans la structuration et l’interopérabilité des données. Des standards comme FHIR (Fast Healthcare Interoperability Resources) permettent déjà aux systèmes de partager des informations médicales tout en préservant leur contexte et leur signification.

Les assistants s’inscrivent dans cette continuité. Ils peuvent aider à retrouver, présenter ou contextualiser des informations. Leur utilisation clinique reste toutefois encadrée par des contrôles adaptés et par l’intervention de professionnels responsables. Une information accessible doit encore être correctement interprétée.

La santé expérimente déjà un défi qui dépasse largement son propre secteur :

Une information n’a plus seulement besoin d’être lisible par un humain.

Elle doit conserver le même sens lorsqu’elle circule entre plusieurs personnes, organisations et systèmes.

Cette exigence explique l’importance croissante des standards, de l’interopérabilité et de la qualité des données. Dans un monde où les agents participent de plus en plus aux décisions, la capacité à préserver le sens d’une information devient aussi importante que l’information elle-même.

LE FUTUR S’ÉCRIT DÉJÀ

La visibilité ne garantit plus la recommandation

La visibilité d’une marque s’est longtemps mesurée à son rang dans les résultats de recherche. Cette équivalence se défait.

Les sources que citent les assistants s’éloignent de celles que classe un moteur. Au milieu de l’année 2025, environ trois quarts des citations des résumés générés par Google provenaient des dix premiers résultats organiques ; début 2026, cette proportion avait fondu de moitié selon les mesures d’Ahrefs. Les assistants ne citent pas non plus les mêmes sources : à peine un domaine sur dix se retrouve cité à la fois par ChatGPT et par Perplexity.

Une seconde couche se met en place, réglementaire celle-là. Le règlement européen sur l’écoconception prévoit un passeport numérique par produit, documentant l’origine, la composition, la réparabilité et l’empreinte environnementale. Les premiers actes d’application sectoriels sont attendus dès 2026 et les obligations s’échelonneront, selon les secteurs, entre 2027 et 2029. Conçu pour informer les consommateurs, ce passeport constituera surtout une base de données que les agents pourront interroger.

Deux mouvements, une même exigence : ce qu’une marque affirme doit devenir lisible par une machine, et vérifiable.



AVANT DE TOURNER LA PAGE

1. Vos fiches produits permettent-elles au client de comprendre votre offre et à son assistant d’en vérifier les caractéristiques ?

2. Savez-vous comment votre offre apparaît dans les résultats d’un agent d’achat ?

3. Qui, dans votre organisation, est responsable de la lisibilité de la marque pour les systèmes ?

05.

CONVICTION 05

Qui possède l’intervalle ?

À la fin de sa journée, Matteo imagine un métier qui n’existe pas encore tout à fait. Se tenir entre un humain et un système, observer leurs interactions, veiller à ce qu’ils continuent à se comprendre.
Ce métier naît dans un espace devenu central : l’intervalle.

L’espace qui sépare le sujet de l’offre. L’espace qui sépare l’intention de la décision. L’espace que les assistants IA occupent progressivement.

Cet intervalle est longtemps resté simple. Le consommateur effectuait une recherche, visitait un magasin ou consultait un site. Les marques pouvaient encore lui parler directement. Désormais, un agent observe, compare, sélectionne, recommande et parfois agit.

Entre le consommateur et la marque, un nouvel intermédiaire s’est installé.

Et comme tous les intermédiaires avant lui, il concentre du pouvoir.

La bataille de l’intermédiation recommence

Les assistants se présentent naturellement comme des conseillers. Ils simplifient la recherche, réduisent la complexité, absorbent la charge mentale. Cette promesse est réelle. Mais l’assistant agit-il uniquement dans l’intérêt du consommateur ? Ou agit-il également dans l’intérêt de celui qui l’opère ?

Cette question n’a rien de théorique. Elle a déjà traversé l’histoire du commerce numérique. Les moteurs de recherche vendaient des espaces de visibilité. Les marketplaces monétisent l’accès aux consommateurs. Les réseaux sociaux arbitrent ce que chacun voit. Pourquoi les assistants échapperaient-ils durablement à ces logiques ?

À mesure qu’ils deviennent la porte d’entrée du commerce, leur neutralité devient un enjeu économique.

Le nouveau pouvoir

Le pouvoir de l’assistant ne réside pas dans sa capacité à répondre. Il réside dans sa capacité à exclure. Le consommateur voit ce qui lui est présenté, il ne voit pas ce qui a été éliminé.

Un produit absent n’est pas comparé. Une marque absente n’est pas évaluée. Une offre absente n’existe simplement plus dans le champ de décision. Le pouvoir se déplace de la persuasion vers la présélection. Et celui qui contrôle la présélection contrôle déjà une partie de la décision.

La souveraineté devient une question commerciale

Nous avons vu dans la première dimension que la dyade préserve souvent l’agentivité tout en transformant la souveraineté individuelle. La question se durcit ici. Le sujet conserve son droit de choisir. Mais qui choisit les options qui lui sont présentées ? Qui définit les critères de sélection ? Qui décide des sources considérées comme fiables ? Qui arbitre lorsqu’un système doit privilégier une recommandation plutôt qu’une autre ?

À mesure que les assistants gagnent en influence, ces questions cessent d’être techniques pour devenir stratégiques.

Ce que cela change pour les entreprises

Pendant deux décennies, les entreprises se sont battues pour être visibles. La première page de Google. Une place dans une marketplace. Une audience sur les réseaux sociaux. L'économie numérique a longtemps été une économie de l'attention.

Demain, les entreprises devront toujours être visibles. Elles devront surtout être sélectionnées. Dans l'ancien monde, les marques se disputaient l'attention du consommateur. Dans le monde agentique, elles se disputent l'accès à son assistant.

Ce déplacement change la nature de la concurrence.

Être le meilleur produit ne suffira plus nécessairement. Il faudra être compris par les agents, compatible avec leurs critères, intégré à leurs protocoles et suffisamment crédible pour entrer dans les options qu'ils présenteront à leurs utilisateurs.

Une couche de dépendance s'ajoute. Depuis vingt ans, les entreprises ont appris à composer avec les moteurs de recherche, les réseaux sociaux et les plateformes de distribution. Elles découvrent aujourd'hui un nouvel intermédiaire, potentiellement encore plus influent : l'assistant qui présélectionne avant que le consommateur ne choisisse.

L'enjeu n'est plus seulement commercial. Il devient stratégique. Quelle part de la relation client sommes-nous prêts à déléguer à des acteurs tiers ? Quels signaux les agents utiliseront-ils pour recommander une offre plutôt qu'une autre ? Qui définira les règles de visibilité, de confiance et de sélection ? Et surtout, comment éviter qu'une marque devienne dépendante d'une couche d'intermédiation qu'elle ne contrôle pas ?

La notoriété, la confiance et la présence commerciale restent des actifs importants. Les entreprises doivent aussi maintenir leur capacité à être comprises et sélectionnées par les systèmes qui organisent l'accès aux offres.



L'ambiguïté de l'intervalle

Dans l'histoire du début du livre, Matteo peut refuser certaines propositions et changer d'avis. D'autres arrangements ont lieu avant qu'il pense à intervenir. Sa liberté dépend donc aussi de ce qu'il peut voir, comprendre et reprendre.

Le quotidien paraît plus simple. L'utilisateur voit surtout le temps et l'effort économisés. Il voit moins les options que l'assistant a écartées avant de lui présenter sa sélection.

C'est là que réside l'ambiguïté de l'intervalle. Lorsque nous déléguons la recherche, la comparaison ou la formulation d'un besoin, nous exerçons moins souvent certaines capacités. Leur affaiblissement est un risque à examiner, dont l'ampleur dépendra des usages et de ce que nous continuerons à pratiquer.

Une recommandation peut nous aider à mieux décider dans une situation précise, tout en nous laissant moins d'occasions d'examiner nous-mêmes les options. Il faut pouvoir apprécier le service rendu et rester attentif à cette évolution de nos habitudes.

Les assistants étendent ce phénomène au champ de la décision. Quelles capacités choisirons-nous encore d'exercer nous-mêmes ? Car la souveraineté ne se mesure pas uniquement à la possibilité de reprendre la main. Elle se mesure aussi à la capacité réelle de le faire lorsque cela devient nécessaire.

C'est peut-être la responsabilité du sujet dans un monde agentique : conserver suffisamment de compréhension, de jugement et de distance critique pour rester plus qu'un simple validateur des décisions préparées par d'autres.

TERRAIN
D’APPLICATION

Quand les agents deviennent les nouveaux distributeurs du voyage

Le secteur du voyage a subi des transformations successives. Les agences ont été remplacées par les plateformes de réservation. Les plateformes ont ensuite concentré l’accès aux hôtels, aux vols et aux activités. Une partie importante du secteur dépend aujourd’hui de quelques acteurs capables de mettre en relation l’offre et la demande.

L’arrivée des agents ouvre une nouvelle étape. Demain, un voyageur pourra simplement exprimer une intention : « Je veux partir quatre jours à Lisbonne début octobre pour moins de 1 500 euros. »

L’agent recherchera les vols, sélectionnera les hôtels, comparera les activités et construira plusieurs scénarios. Le voyageur choisira, mais il ne verra plus nécessairement l’ensemble du marché.

L’agent deviendra alors le principal intermédiaire entre le client et les fournisseurs de services. La question stratégique change de nature. Hier, les acteurs du tourisme cherchaient à être visibles sur Google ou sur les plateformes de réservation.

Demain, ils chercheront à être privilégiés par les agents qui construisent les propositions de voyage.

Le pouvoir passe à ceux qui organisent la sélection.

Le tourisme a déjà vécu une première vague d’intermédiation avec les plateformes. Il pourrait être l’un des premiers secteurs à vivre la suivante avec les assistants.

LE FUTUR S'ÉCRIT DÉJÀ

La mémoire, le coût caché du changement

À mesure que les assistants accumulent des préférences, des habitudes et des éléments de contexte, la mémoire devient à son tour un enjeu de portabilité.

Anthropic permet déjà d'importer dans Claude certaines informations provenant d'un autre assistant et d'exporter une partie de sa mémoire. L'initiative reste expérimentale, mais elle révèle un enjeu plus profond : la valeur d'un assistant ne repose plus uniquement sur son modèle, mais aussi sur l'histoire qu'il partage avec son utilisateur.

Cette mémoire ne se limite pas à des préférences explicites. Elle contient des habitudes, des contextes récurrents, des informations parfois contradictoires et des arbitrages construits au fil du temps. La transférer implique de distinguer ce qui reste pertinent de ce qui appartient au passé.

Pendant longtemps, changer de service consistait à déplacer des données. Demain, il s'agira de transférer un contexte, des habitudes et une partie de la continuité de la relation.

La portabilité ne concerne donc plus seulement les fichiers ou les données personnelles. Elle concerne aussi la mémoire opérationnelle qui permet à un assistant d'être réellement utile.

Si cette mémoire devient difficile à récupérer ou à transférer, la liberté de changer d'assistant pourrait progressivement se réduire. La capacité à conserver son contexte tout en changeant de fournisseur pourrait alors devenir une condition concrète de l'autonomie numérique.



AVANT DE TOURNER LA PAGE

1. Qui, aujourd'hui, contrôle l'espace entre votre marque et votre client : vous, une plateforme ou un agent tiers ?

2. Si un intermédiaire agentique s'installait durablement entre vous et vos clients, quelle part de marge accepteriez-vous de lui céder ?

3. Comment préserver une relation avec vos clients s'ils souhaitent changer d'assistant ou reprendre directement contact avec votre marque ?



Au-delà du commerce

Le commerce rend ces transformations concrètes parce qu'elles touchent des décisions ordinaires, des dépenses et des relations avec les marques. Il permet d'examiner comment un assistant prépare nos choix et comment une entreprise s'adapte à cet intermédiaire.

Les cinq convictions présentées dans ce livre dépassent pourtant largement l'acte d'achat.

La dyade décisionnelle. L'intégration de certains achats au quotidien. La valeur de certaines présences humaines. La nécessité de rendre les offres compréhensibles et utilisables par les assistants. La bataille pour le contrôle de l'intermédiation. Ces questions se posent également dans des domaines qui dépassent le commerce.

Au fond, les questions restent les mêmes :

Qui filtre ce que je vois ?

Qui recommande ce que je choisis ? Qui définit les options qui me sont accessibles ? Qui porte la responsabilité lorsqu'un système se trompe ?

La santé

Lorsqu'un assistant aide un professionnel de santé à examiner des données ou à comparer des options de prise en charge, il peut influencer les possibilités envisagées. On retrouve la question de la présélection, avec des exigences de validation et des responsabilités adaptées au soin. Il réduit le champ du possible. Il anticipe. Il présélectionne.

Le patient conserve son agentivité. Il garde théoriquement le dernier mot. Mais les options qui lui sont présentées ont déjà été structurées, hiérarchisées et filtrées par un système dont il ne connaît ni les critères complets ni les angles morts.

La différence avec le commerce est que l'erreur ne se mesure plus en achat raté ou en mauvaise recommandation. Elle peut se traduire par un retard de diagnostic, un traitement inadapté ou une trajectoire de soin moins favorable.

La santé révèle ainsi l'une des implications les plus profondes de la dyade décisionnelle : lorsque les conséquences deviennent vitales, la question porte moins sur ce que l'assistant recommande que sur la manière dont il fabrique les options qu'il propose.

L'information

Lorsqu'un assistant résume une actualité, sélectionne des sources ou synthétise un débat complexe, il ne filtre plus un catalogue commercial. Il filtre le réel.

L'utilisateur ne consulte plus directement une diversité de contenus. Il reçoit une représentation du monde construite à partir de choix éditoriaux, algorithmiques ou statistiques qu'il ne perçoit pas toujours.

Comme Matteo devant les recommandations de Corinne, il conserve l'impression de choisir. Mais ce choix s'exerce à l'intérieur d'un champ qui a déjà été organisé en amont.

La question devient alors démocratique. Quels critères président à cette sélection ? Quels contenus sont amplifiés ? Lesquels deviennent invisibles ? Qui arbitre lorsque plusieurs interprétations d'un même fait sont possibles ?

Dans le commerce, l'assistant influence ce que nous achetons. Dans l'information, il influence ce que nous croyons.

Les services publics

Les services publics pourraient devenir l'un des terrains les plus sensibles de cette transformation.

Demain, une part croissante des citoyens accédera à ses droits par l'intermédiaire d'interfaces conversationnelles. Logement, santé, emploi, éducation, prestations sociales ou démarches administratives pourraient être médiés par des assistants capables d'expliquer, orienter ou recommander.

Cette évolution promet davantage de simplicité. Elle installe aussi une dépendance. Si un droit n'est pas correctement structuré, documenté ou interprétable par un système, il risque de devenir difficilement accessible. À l'inverse, un service compréhensible uniquement par des machines, sans recours humain ni transparence, peut rapidement produire de nouvelles formes d'exclusion.

Dans le domaine public, la double lisibilité décrite dans ce livre devient une condition d'accès à la citoyenneté elle-même.

CONCLUSION

Ce livre a commencé par une journée ordinaire.

Un jeune homme se réveille. Son café l'attend déjà. Une chemise a été livrée pendant qu'il dormait. Un assistant IA organise silencieusement une partie de son quotidien. Le monde fonctionne avec une fluidité nouvelle, presque invisible. Rien d'extraordinaire ne se produit. C'est ce qui la rend intéressante.

Les grandes transformations technologiques comptent surtout lorsqu'elles cessent d'attirer l'attention, quittent les démonstrations et entrent dans les habitudes.

Le commerce invisible raconte ce moment.

Un moment où les décisions commencent à être partagées. Où les agents deviennent des intermédiaires permanents entre les individus et le monde. Où certaines tâches perdent de leur valeur tandis que certaines présences humaines en gagnent.

Ce livre ne parle pourtant pas uniquement de commerce. Il parle de souveraineté individuelle, de confiance, de jugement. De la manière dont nous continuerons à choisir lorsque de plus en plus de décisions seront préparées avant même que nous en ayons conscience.

À la fin de sa journée, Matteo marche seul dans un cimetière. Il s'arrête devant une tombe de granit clair. Il dit simplement : « Bonne nuit. » Aucun système ne répond. Aucun assistant ne suggère une suite.

Il ne reste qu'un être humain face à quelque chose qui le dépasse. C'est peut-être là que se trouve l'idée la plus importante de ce livre. La fluidité, l'efficacité et l'invisibilité sont des moyens. La finalité reste ce qu'elle a toujours été.

Un être humain qui cherche à comprendre le monde qu'il habite, à faire des choix qui lui appartiennent encore et à conserver suffisamment de liberté pour décider de la place qu'il souhaite accorder aux systèmes qui l'accompagnent.

Ce que raconte le commerce invisible, c'est la relation que nous choisissons de construire avec cette technologie.

Le commerce offre un terrain concret pour observer cette transformation. Comparer des produits, réserver un service ou organiser un achat sont des tâches que nous pouvons confier à un assistant. Le même partage de la décision peut concerner la santé, l'information, la finance ou les services publics. Le livre explore ces évolutions possibles. Elles pourront prendre des formes différentes selon les personnes et les situations, en coexistant avec des achats directs et des relations humaines.

Au moment de finaliser ce livre, Meta puis OpenAI ont annoncé, à quelques jours d'intervalle, Muse et Dots. Ces annonces donnent une forme concrète à l'une de nos convictions majeures : la dyade décisionnelle.

Nous allons progressivement confier à Muse, à Dots et à tous ceux qui deviendront demain nos propres « Corinne » une partie de nos décisions. Ils participeront à nos achats, façonneront nos préférences, influenceront nos arbitrages et interagiront avec les marques en notre nom.

Avec ces annonces, nous franchissons un seuil : celui d'un monde où nous ne prenons plus seuls nos décisions de consommation. Plus largement, nous entrons dans une ère où nous n'achetons plus seuls.




© Stéphane Hervé

Maxime Girardeau

AUTEUR

Maxime Girardeau est Global Commerce & GEO Offers Leader chez Capgemini. Il définit et développe les offres qui accompagnent les entreprises dans la transformation du commerce par l'intelligence artificielle, de leur visibilité dans les assistants IA à l'évolution des parcours d'achat et des opérations commerciales.

Après dix ans chez Microsoft, il a dirigé Atomic Labs, l'incubateur de startups de Contentsquare.

Également romancier, il explore les conséquences humaines des technologies à travers la fiction. Il est l'auteur de *Persona, Ego* et *Je te mens*, ainsi que de *Mourir deux fois* (Robert Laffont) et *Tout ce que tu n'as pas dit* (Milan), ses deux derniers romans. Il a également publié L'*IA invisible.*

Yukiko Noritake

ARTISTE

Yukiko Noritake est une artiste basée à Paris. D'origine japonaise, elle a étudié la langue et la culture françaises à l'université au Japon avant de suivre sa voie de cœur et de se consacrer pleinement à sa carrière artistique.

Elle a notamment étudié l'illustration à Paris, puis a lancé sa carrière professionnelle en 2018.

La publication de plusieurs ouvrages par des maisons d'édition françaises a marqué le début de son parcours professionnel.

Son univers s'inspire souvent de ses centres d'intérêt : le voyage, les espaces intérieurs, l'art ancien ou contemporain, ainsi que les savoir-faire artisanaux de différentes cultures.

Son travail a été remarqué et présenté par des maisons prestigieuses et des institutions reconnues dans le domaine du luxe et de la création.



En écrivant *Commerce Invisible*, j'ai poursuivi un questionnement qui m'accompagne lorsque j'écris mes romans. Comment raconter les transformations technologiques à travers la vie de ceux qui les traversent ? Dans mon travail au quotidien chez Capgemini, je parle de stratégie, de transformations, de systèmes, de nouveaux usages, d'organisations qui changent. Lorsque j'écris mes romans, il faut que ces concepts deviennent des situations, des gestes, des enjeux sociétaux ou personnels. Il faut qu'ils s'incarnent dans un quotidien.

Dans ce livre, cette incarnation s'appelle Matteo. Corinne, son assistante IA, l'accompagne. Elle connaît ses habitudes, lui évite des difficultés, trouve les mots qu'il cherche. J'ai voulu que cette relation soit assez familière pour que le lecteur puisse comprendre pourquoi Matteo lui accorde autant de place. Le naturel de cette dyade compte autant que les questions qu'elle soulève.

Car c'est dans les détails que l'écriture oblige à préciser sa pensée. Cette façon de penser la prospective, de l'incarner à travers la fiction, nous la portons au sein de l'équipe Blind Spot. Nos connaissances et nos habitudes nous aident à comprendre le monde, mais elles orientent aussi ce que nous regardons. Certains effets d'une technologie restent ainsi hors de notre réflexion, même lorsque nous en maîtrisons le fonctionnement. La fiction permet d'explorer ces angles morts en suivant les conséquences d'une hypothèse jusque dans une vie quotidienne. La construction du livre suit cette démarche, et ce travail entre fiction et analyse prospective est ce que j'ai voulu poursuivre après *IA Invisible*.

Je voudrais remercier Cécilia pour sa lecture attentive et nos échanges sur la place de l'humain dans cette transformation. Marion et Rébecca pour leur soutien, leurs commentaires, leurs idées pour rendre cet ouvrage meilleur. Merci également à toutes les équipes Marketing et Communication de Capgemini qui ont rendu possible ce projet, ainsi qu'aux collègues et aux interlocuteurs rencontrés chez nos clients qui ont discuté ces idées avec moi, apporté leurs expériences et formulé leurs objections, ainsi qu'aux lecteurs d'*IA Invisible* qui ont pris le temps de partager leurs réactions. Ces échanges m'aident à reprendre ce qui me semblait évident et à mieux comprendre ce qui demande encore à être expliqué. Un remerciement tout particulier également à Delphine, ma « partner in crime » dans ces deux projets successifs que sont *IA Invisible* et *Commerce Invisible*. Ces deux livres n'existeraient pas sans son travail acharné, son soutien à chaque étape et sa force de persuasion. Merci !

Je voudrais enfin remercier Capgemini en tant que collectif. J'aime travailler au sein de cette entreprise où ce que nous faisons compte pour nos clients et a des conséquences dans la vie de tant de personnes. Pouvoir y écrire un livre comme celui-ci, prendre le temps de la fiction, du recul, et risquer des idées qui demandent encore à être discutées est une chance que je mesure. Peu d'entreprises font une place à des travaux aussi différents de leur activité quotidienne. Cette liberté m'est précieuse. Je suis heureux de la trouver ici.

En refermant ce livre, chacun aura sans doute une perception différente de la vie de Matteo. Certains souhaiteront disposer de l'aide de Corinne. D'autres seront gênés par la place qu'elle occupe. Beaucoup éprouveront les deux sentiments, selon les moments. Cette hésitation mérite qu'on s'y attarde. Nous commençons déjà à décider de ce que nous confions à ces systèmes, souvent à travers de petites habitudes dont nous mesurons encore mal les conséquences. J'aimerais que cette histoire nous aide à mieux les entrevoir. Qu'acceptons-nous de déléguer ? À quelles conditions ? Et comment gardons-nous la possibilité de changer d'avis ?

À PROPOS DE CAPGEMINI

Capgemini est le partenaire de transformation business des entreprises à l'ère de l'IA. Nous aidons les organisations à imaginer et construire un avenir intelligent et durable, en combinant l'IA, la technologie et l'ingéniosité humaine pour transformer leur manière d'opérer, d'innover et de se développer. Grâce à nos capacités uniques couvrant la stratégie, la technologie, l'ingénierie et les opérations intelligentes, notre expertise sectorielle approfondie et nos compétences de premier plan en matière d'IA, de cloud et de data, nous transformons les ambitions de nos clients en résultats business mesurables à grande échelle. Soutenu par un solide écosystème de partenaires et près de 60 ans d'expertise, Capgemini est un groupe mondial responsable et diversifié qui compte plus de 410 000 collaborateurs dans plus de 50 pays. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 22,5 milliards d'euros en 2025.

Make it real* | www.capgemini.com

*Rendre possible, de l'idée à la réalisation