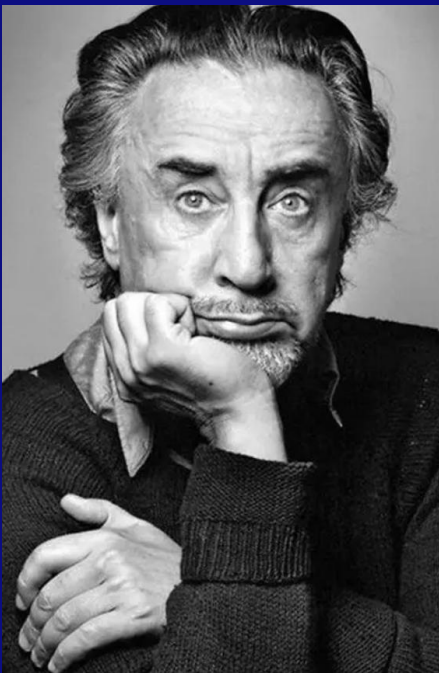


KOZ

L'intelligence artificielle doit-elle faire la loi ?

MANIFESTE · SEPTEMBRE 2026



« Cette vitesse vertigineuse à laquelle le monde court vers l'avenir s'accompagne d'une absence de contrôle sur la direction de la marche. »

Romain Gary, *La nuit sera calme*, 1974

Romain Gary décrivait ainsi la France des années 1970. Il ajoutait que, dans ce voyage à l'aveugle, on avait réussi à escamoter la seule question qui vaille, celle de la destination, pour ne plus débattre que du confort à l'intérieur du véhicule. Un demi-siècle plus tard, rien n'a changé. Sauf la vitesse.

L'intelligence artificielle, l'IA, est le plus puissant accélérateur jamais placé entre les mains de ceux qui contribuent à la décision publique. Et le débat qu'elle suscite dans nos métiers porte presque exclusivement sur l'habitacle : combien d'heures gagnées, combien de productions livrées ? La question de la destination est, une fois encore, escamotée. C'est celle que nous voulons poser, parce qu'elle est démocratique avant d'être technique.

Ce que l'IA absorbe

Dans les affaires publiques, une part considérable de l'attention se consume à lire, à recouper, à vérifier, à tenir à jour. C'est le travail qui précède ou accompagne toute stratégie, et c'est ici que l'IA intervient utilement.

Or cela n'a jamais été la fin de notre métier. Il en était le péage : celui que nous acquittions, en attention, avant de pouvoir profondément réfléchir. Pour ceux qui n'avaient ni le temps ni le langage de la norme, il était une porte close. Combien de stratégies ont été retenues non parce qu'elles étaient les meilleures, mais parce que le temps manquait pour en explorer d'autres ?

Le premier bénéfice de l'IA n'est donc pas dans la productivité « nue ». Mais dans le temps et l'attention qui nous sont rendus : notre ressource la plus rare se trouve davantage disponible. Reste à décider ce que nous en faisons.



Ce qu'elle nous rend

Ce temps et cette attention rendus, nous pouvons en faire des usages très différents.

Produire davantage de la même chose. Plus de notes, plus de contributions, plus de sollicitations. C'est le confort de l'habitacle : cela ajoute du bruit à un débat déjà hypertrophié, et aller plus vite dans une direction non choisie n'est pas un progrès.

Produire mieux. Un travail plus creusé, mieux étayé, enrichi de ce que nous n'avions pas le temps d'aller chercher. C'est un gain réel, et c'est celui de ceux que nous accompagnons : il se mesure à la qualité de ce que nous leur apportons, pas au volume.

Permettre de vrais choix. Des options réellement explorées, des prémisses réexaminées, une direction décidée plutôt que reconduite, et décidée avec celles et ceux qu'elle concerne. C'est celui des trois usages qui change véritablement notre métier.

Nous avons éprouvé la différence. Après les municipales de mars 2026, il nous a fallu trois jours pour porter à des dirigeants du logement social une lecture complète du nouveau paysage politique de leur territoire, commune par commune, à temps pour leur séminaire de gouvernance. Le temps n'a pas été économisé, il a été déplacé, de la production vers la délibération : des responsables ont pu décider en connaissance de cause, au moment où les choix étaient encore ouverts.



La libération des stratégies

Ce qui revient alors, ce sont les questions qu'aucune machine ne peut ni ne doit trancher à notre place. Elles constituent le cœur de notre métier.

L'opportunité. Le moment, la fenêtre, le tempo politique : cette part d'appréciation qui fait qu'une même proposition triomphe une semaine mais s'essouffle la semaine suivante.

La légitimité. Au nom de qui parlons-nous, avec quel mandat, quelle représentativité, quelle qualité à intervenir dans le débat public ; et qui, dans ce débat, n'est pas entendu ?

La priorité. Parmi cent propositions défendables, laquelle doit être défendue, et lesquelles faut-il avoir le courage d'abandonner ?

La destination. Quelle société voulons-nous contribuer à faire advenir et quel est le meilleur chemin ?

Qu'une technologie puisse un jour les instruire plus vite que nous ne change rien au fait que seuls les femmes et les hommes sont fondés à décider et à agir pour eux-mêmes. Aucune accumulation de faits ne produit un devoir-être, et la meilleure des prédictions ne fonde pas une volonté collective. Cette limite est affaire de légitimité, pas de calcul.



Un métier qui retrouve son âme

Le discernement n'est pas la seule faculté restituée. Quand la production ne dévore plus les journées, tout ce que le métier avait parfois laissé en jachère reprend sa place.

Le temps de sentir. Une intuition se cultive : sur le terrain, dans les conversations d'apparence anodine, au contact de ces signaux faibles qu'aucun tableau de bord ne capte ni ne calcule.

La lucidité sur nos biais. Confirmation, ancrage, habitude : nous avons enfin le loisir

de traquer nos angles morts, et ceux de nos machines, en faisant s'affronter les hypothèses au lieu de reconduire la première venue.

Le regard d'ensemble. L'IA abaisse le seuil d'entrée dans chaque discipline : le juriste, l'économiste, le communicant, le sociologue ne font plus qu'un, si on le décide, et les spécialités se confrontent au lieu de se succéder. Le réductionnisme cède la place aux visions holistiques.

Le temps d'associer. Concerter, écouter ceux que la décision concerne, construire une position avec eux plutôt que pour eux : ces méthodes ont toujours été plus justes, mais aussi plus exigeantes.

D'autres chemins vers la conviction. Moins de temps sur la production, c'est plus de liberté pour chercher un récit, un moment partagé, des canaux plus sensibles, parfois poétiques, toujours humains. Car on ne convainc pas seulement des esprits : on emporte les cœurs.

La technologie gagne des capacités. Le consultant, lui, regagne une âme et la liberté de choisir une direction.



Le sens embarque, le volume disperse

On pourrait n'y voir qu'un confort intellectuel. Ce serait manquer l'essentiel : le sens n'est pas un supplément d'âme du plaidoyer, il en est le seul moteur durable. Une cause qui exerce une pression obtient, au mieux, un arbitrage. Une cause qui porte un sens obtient une adhésion et l'adhésion survit aux changements de gouvernement, de majorité et de cabinet.

Cela vaut pour les organisations que nous conseillons, dont le combat ne pèse qu'à

proportion de ce qu'elles en assument elles-mêmes ; pour les décideurs, qui attendent moins des arguments supplémentaires que des clés pour hiérarchiser les leurs ; pour les citoyens, qui finissent toujours par distinguer une conviction d'une campagne.

Il y a même à cela une raison d'efficacité brute : plus la production devient automatique, moins elle pèse. Ce qui sera rare demain, donc ce qui portera, ce n'est pas le volume, la surproduction : c'est une position claire, assumée, inscrite dans une vision assez large et assez profonde pour donner envie d'y adhérer.

Ce que nous refusons

Nous voyons se dessiner l'usage inverse : amendements produits en série, campagnes d'interpellation automatisées, opinions fabriquées à la chaîne. Le confort de l'habitable, appliqué à notre métier.

Nous le refusons pour deux raisons. La première est démocratique : cette voie détruit la ressource même qu'elle consomme, l'attention des décideurs publics, ainsi que la confiance sans laquelle le plaidoyer n'est qu'une technique. La seconde est professionnelle : quand tout le monde peut tout produire, plus rien ne porte, et nous aurons ruiné notre métier en croyant l'outiller.

Il y a une troisième raison : quand produire ne demande plus d'effort, le débat public appartient à ceux qui peuvent le saturer, et l'écart se creuse entre les causes outillées et celles qui ne le sont pas. Koz s'est justement fixé une double mission en se lançant il y a tout juste 10 ans : renouveler les pratiques, vers des méthodes plus horizontales et plus transparentes, qui associent la société civile au lieu de parler à sa place, et démocratiser l'accès aux décideurs, pour restaurer la

confiance dans le débat public et le mettre au service de l'intérêt général. L'intelligence artificielle met ces deux ambitions à portée, mais elle ne les garantit pas : c'est un choix qui reste à faire. Nous sommes là au cœur de cette raison d'être, et c'est à cette aune que nous entendons être évalués.

Nos engagements

1. L'IA est mobilisée en appui d'un travail humain, pas en substitution, uniquement quand son usage est pertinent.
2. Un consultant assume chaque rendu : il le comprend, le vérifie, en répond.
3. Nous informons nos clients de l'utilisation de l'IA dans nos travaux, chaque fois que cela conditionne leur lecture ou leur usage.
4. Nous ne générons pas de contenus d'influence en masse et ne fabriquons pas d'opinion.
5. Nous ne travaillons que sur des données licites, publiques ou confiées par nos clients avec leur accord.
6. En cas de doute, nous préférons l'abstention à l'approximation : tout signalement produit à l'aide de l'IA doit être étayé, sourcé et vérifiable.
7. Le temps que l'IA nous fait gagner sur la production, nous le consacrons à la qualité du travail, à la réflexion stratégique et, pour une part, à des causes qui n'y auraient pas accès.
8. Nous entretenons notre compréhension du fonctionnement, des limites et des biais de l'IA, à mesure de ses évolutions, pour un usage conscient et à sa juste place. Nous restons attentifs à ses enjeux environnementaux et sociaux, individuels comme collectifs, et voulons en faire un outil de progrès pour notre secteur.



La question de la destination

Romain Gary refermait son constat sur un jugement personnel : la direction qu'il voyait prendre ne lui disait rien qui vaille. Cinquante ans plus tard, le véhicule va plus vite encore et nous en construisons nous-mêmes le moteur.

Mais une direction n'est pas un destin. C'est un choix, et un choix suppose quelqu'un qui ait le temps, la matière et la clarté de le faire. Notre mission est de rendre à ceux dont le métier est de choisir une direction, les moyens de reprendre le volant, qu'ils soient dirigeants d'entreprise, responsables associatifs, élus ou hauts fonctionnaires. Et notre responsabilité sociale est de contribuer à faire place à bord à ceux qui, jusqu'ici, regardaient passer le véhicule.

Le reste est affaire de discernement. C'est le seul travail qui ne se délègue pas.

Ce manifeste est d'abord un geste de clarté envers nos clients : il dit ce que nous faisons de l'IA, et ce que nous ne lui laissons jamais faire. Il porte aussi une conviction qui dépasse notre seul métier : l'IA peut affaiblir le débat public si elle sert à produire du bruit, elle peut aussi le renforcer si elle nous rend le temps du discernement. Nous choisissons la seconde voie. La confiance, ça change tout.
