



© Cristian-AdobeStock

LIGHTS - Leadership

Les imaginaires de l'IA : Une déconstruction nécessaire à l'action managériale

ESCP Impact Paper No.2025-46-FR

Laure CABANTOUS & Nora MEZIANI
ESCP Business School

[Les imaginaires de l'IA : Une déconstruction nécessaire à l'action managériale

Laure Cabantous*
Nora Meziani*

ESCP Business School

Résumé

L'intelligence artificielle (IA) est souvent présentée de manière binaire : perçue tantôt comme une menace pour l'humanité, tantôt comme une solution miracle à tous nos problèmes. Cette opposition – entre peur d'un futur dystopique et espoir d'un avenir idéal – largement relayée par les médias, simplifie pourtant une réalité bien plus complexe. Pour prendre des décisions éclairées face aux transformations induites par l'IA, il est essentiel de comprendre que cette technologie n'est pas figée : il s'agit d'une « technologie-en-devenir », façonnée par les discours que nous produisons à son sujet. Il est donc crucial d'analyser ces discours, car ils participent activement à la construction de ce que nous appelons « IA ». Dans ce contexte, nous proposons une lecture critique du discours public sur l'IA à travers le prisme des imaginaires sociaux. Ce concept permet de mettre en lumière non seulement la dimension morale des discours, mais aussi la vision du monde – ou cosmologie – qu'ils véhiculent tout en rendant compte de l'importance de l'imagination.

Mots clés : intelligence artificielle, imaginaire social, utopie, dystopie

*Professeur, ESCP Business School

Les imaginaires de l'IA : Une déconstruction nécessaire à l'action managériale

Introduction

L'intelligence artificielle (IA) est bien plus qu'une simple technologie. Comme l'expliquent les chercheuses Susan Scott et Wanda Orlikowski, il s'agit d'une « technologie-en-devenir » (Scott & Orlikowski, 2023). En d'autres termes, l'IA est un phénomène en constante construction, qui est façonné par nos manières d'utiliser ces technologies, et par nos tentatives de faire sens de ce phénomène.

Dans cet article, nous partons de l'idée selon laquelle l'IA est une « technologie-en-devenir » tout en soulignant qu'elle s'inscrit dans un réseau de significations culturelles, économiques et politiques. Autrement dit, les discours et récits que nous produisons sur l'IA construisent le phénomène IA (Zdenek, 2003) et influencent la manière dont les organisations s'en saisissent. Ainsi, certains managers perçoivent les systèmes d'IA comme une menace pour leur secteur, tandis que d'autres y voient une opportunité de croissance. Ce cadrage en termes d'opportunité ou de menace oriente ensuite les actions envisagées, notamment la propension à prendre des risques.

Pour proposer une lecture critique de la manière dont nous faisons sens et donnons du sens à « l'IA », nous utilisons le concept d'imaginaires sociaux — i.e., les visions collectives qui façonnent notre perception de la technologie, du progrès et de l'avenir (Adams *et al.*, 2015). Ce concept permet d'interroger les significations que nous donnons à l'IA et de comprendre ce que nous projetons sur ce phénomène. Son intérêt, dans le contexte du phénomène IA, réside dans sa capacité à saisir la dimension morale des discours – particulièrement marquée dans le cas de l'IA – et à mettre en lumière la vision du monde – ou cosmologie – que ce phénomène révèle. Cette notion permet aussi de rendre compte du rôle de l'imagination dans la construction discursive du phénomène IA.

Après avoir introduit la notion d'imaginaire social, nous explorons les principaux imaginaires sociaux qui nourrissent le discours sur l'IA.

La notion d'imaginaire social

Le concept d'imaginaire social trouve son origine dans la théorie sociale et la philosophie. Bien que l'on puisse distinguer au moins trois grandes traditions – celle de Cornelius Castoriadis, de Charles Taylor, et de Paul Ricoeur (Adams *et al.*, 2015) – ce concept désigne, de manière générale, les visions, significations et attentes collectives que les sociétés entretiennent à propos de leur ordre social et de leurs futurs possibles. Les théories des imaginaires sociaux visent donc à expliquer comment les individus au sein d'une société conçoivent collectivement leur monde, leur rôle en son sein, et les possibilités de changement social.¹

Comme le montre le Tableau 1, le concept d'imaginaire social, est particulièrement précieux pour analyser le phénomène IA, car il comporte trois dimensions importantes :

¹ Bien que l'approche structuraliste de Claude Lévi-Strauss et les théories des imaginaires sociaux présentent des points communs, notamment leur attention aux structures symboliques collectives et à l'inscription dans le temps long, elles diffèrent sur des aspects fondamentaux. Dans ce travail, nous nous appuyons sur la tradition des imaginaires sociaux, qui offre un cadre conceptuel riche et pertinent pour notre analyse.

- Une dimension morale : les imaginaires sociaux expriment un jugement sur ce qui est « bien » ou « mal », « souhaitable », « inévitable », etc. ;
- Une dimension imaginative : ils soulignent le caractère collectif et social de l'imagination, ainsi que son rôle dans la construction de nos visions du monde ;
- Une dimension cosmologique : ils expriment une vision du monde et de la place que l'humain y occupe.

Tableau 1 : Caractéristiques d'un imaginaire social et application au cas de l'IA

	Imaginaire social	Application à l'IA
Valeur morale	Exprime un jugement sur ce qui est « bien » ou « mal », « souhaitable », « inévitable »	Opposition structurante dans les médias entre un discours utopique (l'IA va nous sauver) et un discours dystopique (l'IA nous menace)
Imagination	Souligne le caractère collectif et social de l'imagination	Visible dans les nombreuses références à la science-fiction, et les récits quasi religieux relatifs à la construction de mondes futurs peuplés d'IA
Cosmologie	Exprime une vision du monde et notamment de la place de l'humain dans l'univers	Présence de visions quasi religieuses ou transcendantes dans les discours sur l'IA (ex. AI comme divinité, dépassement de l'humain, quête d'immortalité)

Comprendre le phénomène AI grâce à la notion d'imaginaire social : la dimension morale des discours sur l'IA

La notion d'imaginaire social met au cœur de l'analyse du phénomène « IA » la dimension morale des discours. En effet, une caractéristique importante des imaginaires sociaux est leur dimension normative : ils expriment et influencent l'ordre moral d'une société en façonnant ce que les sociétés considèrent comme « bon », « souhaitable », « redouté » ou « inévitable ». Adopter cette perspective permet ainsi d'interroger le(s) système(s) de valeurs sous-jacent(s) à nos représentations de l'IA.

Prendre en compte la dimension morale du phénomène « IA » est important, car les discours publics sur l'IA, qu'il s'agisse d'articles de presse, d'émissions TV ou de podcasts, opposent souvent deux discours : d'un côté, un discours dystopique, décrivant un futur sombre et menaçant ; de l'autre, un discours utopique, offrant une vision idéalisée et porteuse d'espoir. Le podcast TechTonic, produit par le *Financial Times* et consacré aux discussions sur les nouvelles technologies, illustre bien cette opposition. Une série d'épisodes sur les dangers et les espoirs associés à l'IA a été proposée, intitulés respectivement les « pessimistes » (the « *doomers* »), et les « utopistes » (the « *utopians* »). Dans un de ces épisodes, Yoshua Bengio, expert en intelligence artificielle mondialement reconnu, déclarait ainsi :

« si cela [les capacités des systèmes IA deviennent comparables ou supérieures aux nôtres] se produit au cours de la prochaine décennie, ou pire, au cours des prochaines années, je ne pense pas, comme beaucoup d'autres, que la société soit organisée et prête à faire face

à la puissance qu'elle libérera et aux perturbations qu'elle pourrait créer, à l'utilisation abusive qui pourrait en être faite. Ou pire encore, ce à quoi j'ai commencé à penser cette année, la possibilité de perdre le contrôle de ces systèmes. Il y a déjà beaucoup de preuves qu'ils ne fonctionnent pas comme nous le souhaitons ». (*TechTonic – The Doomers*, 14 novembre 2023)

Dans sa version extrême, le discours dystopique dépeint un monde où les systèmes IA devenus autonomes pourraient détruire notre civilisation. Ce discours mobilise souvent la notion de « risque existentiel » (ou risque d'extinction de l'humanité) popularisée par le *Future of Life Institute* dans une lettre ouverte publiée en 2015 signée par plus de 10 000 personnes, dont des chercheurs renommés, comme Stephen Hawkins. Celui-ci a exprimé à plusieurs reprises sa crainte que l'IA puisse « mettre fin à l'humanité » (cf. *BBC news*, 2 décembre 2014² ; 12 janvier 2015³). D'autres lettres ouvertes, comme celle publiée en 2023 et signée par Yoshua Bengio et une autre figure importante de l'IA, Geoffrey Hinton, expriment des craintes similaires, soulignant que :

« L'intelligence artificielle (IA) progresse rapidement ... » et que « l'augmentation des capacités et de l'autonomie pourrait bientôt amplifier massivement l'impact de l'IA, avec des risques incluant des dommages sociaux à grande échelle, des usages malveillants, et une perte irréversible du contrôle humain sur les systèmes d'IA autonomes ».⁴

Face à ce discours catastrophique, d'autres personnes – dont des acteurs économiques influents – nous promettent, au contraire, un monde merveilleux. Ainsi, un des cofondateurs de DeepMind prend-il le contre-pied du discours précédent, et nous rassure en disant que l'IA « n'est pas un danger pour l'humanité, mais va contribuer à lutter contre le manque d'eau potable, les inégalités financières et les risques boursiers »⁵. Dans le même esprit, Sam Altman (PDG de Open AI) écrivait sur son site web que l'on est « à l'aube de l'Ère de l'intelligence », et que la « super intelligence » apportera « des triomphes stupéfiants » comme par exemple, « la restauration du climat » ou encore « l'établissement d'une colonie spatiale »⁶. De son côté, l'homme d'affaire Vinod Khosla déclarait dans le *Wall Street Journal* en octobre 2023 que l'intelligence artificielle « engendrera une abondance telle qu'il y en aura largement assez pour tous »⁷.

Ce discours utopiste présente l'IA comme une force de transformation positive, capable de résoudre les plus grands défis de l'humanité et d'ouvrir la voie à une ère de prospérité. L'IA y est décrite comme un allié de l'être humain, elle accroît notre intelligence, notre créativité et notre productivité. L'idée « d'augmentation » de nos capacités y est centrale (Kurzweil, 2005). Ce discours révèle ainsi une croyance qu'on peut qualifier de « techno-optimiste » au sens où la technologie est considérée comme un vecteur de progrès social. Pour Yann Le Cun (directeur scientifique de l'IA à Meta) par exemple :

« Cela [l'IA] va amplifier l'intelligence collective humaine, si vous voulez. C'est comme avoir une équipe de personnes vraiment intelligentes qui travaillent pour vous. Nous ne devrions pas nous sentir menacés par cela. Cela va amplifier l'intelligence humaine, un peu comme l'a fait l'invention de l'imprimerie pour l'humanité au

² <https://www.bbc.com/news/technology-30290540>

³ <https://www.bbc.com/news/technology-30777834>

⁴ <https://managing-ai-risks.com/>

⁵ DeepMind: "Artificial intelligence is a tool that humans can control and direct". *The Guardian*, 9 juin 2015

⁶ The Intelligence Age (23 septembre 2024). <https://ia.samaltman.com/>

⁷ <https://www.wsj.com/tech/ai/ai-utopia-or-dystopia-venture-capitalist-vinod-khosla-bd6c037c>

XV^e siècle. Je vois cela comme une nouvelle renaissance pour l'humanité, vraiment comme la prochaine étape pour notre espèce.»⁸ (TechTonic - The Doomers, 14 novembre 2023)

Si ces deux discours sont moralement opposés, une analyse plus approfondie, guidée par la notion d'imaginaire social, montre aussi des convergences intéressantes, notamment sur le rôle de l'imagination et la cosmologie sous-jacente qu'ils véhiculent.

Au-delà de l'opposition utopique vs. dystopique : l'imaginaire et la cosmologie implicitent des discours sur l'IA

En dépit de leurs différences indéniables, les discours utopique et dystopique sur l'IA partagent un point essentiel : ils sont tous deux tournés vers le futur et mobilisent fortement notre imagination. À ce titre, ils sont donc bien des expressions de nos imaginaires sociaux. En effet, la notion d'imaginaire social met l'imagination au cœur des processus sociaux (Adams et al., 2015) en reliant la formation du sens, au niveau collectif, à l'imaginaire. Cette dimension imaginative est particulièrement visible dans le cas de l'IA. Elle s'exprime aussi bien dans le discours optimiste que pessimiste. Il n'est pas rare que des intervenants médiatiques – qu'ils soient « utopistes » ou « *doomers* » – fassent références à des œuvres de science-fiction. Le film *Her* est fréquemment cité, tout comme le roman *Frankenstein* de Mary Shelley. Certains chercheurs considèrent même que la science-fiction est « devenue un point de référence dans le discours sur l'éthique et les risques liés à l'intelligence artificielle. » (Hermann, 2023, p. 319) au point de considérer que « l'IA fictionnelle » (c.-à-d., la façon dont l'IA est décrite dans des œuvres de fiction) fait partie du grand corpus de « récits sur l'IA » qui façonnent nos peurs et nos espoirs (Hermann, 2023).

Plus encore, ces discours expriment et véhiculent une véritable cosmologie – c'est-à-dire une vision du monde et de la place de l'humain en son sein. C'est pourquoi la notion d'imaginaire social est particulièrement pertinente pour les analyser. En effet, un imaginaire social exprime la façon dont les humains rencontrent le monde dans lequel ils vivent, et en rendent compte. Il donne un sens à l'Univers, considéré dans son ensemble, tant en termes de structure qu'en terme d'origine et d'évolution (Augustine et al., 2019). Étudier l'IA à travers cette notion nous invite ainsi à expliciter les visions collectives du monde sous-jacentes à ces discours, et à comprendre comment l'IA réactive certaines croyances sur la place de l'humain dans l'univers. La dimension cosmologique du discours sur l'IA est particulièrement manifeste dans le discours dystopique. Des termes comme « fin du monde » (« *doomsday* ») et « apocalypse » sont fréquents. L'IA y est parfois présentée comme une entité démoniaque, annonciatrice d'une ère « inhumaine ». Nous deviendrions obsolètes, exclus d'un « futur [qui] va se faire sans nous » (comme l'explique un article du magazine *Wired*⁹), où nous serions dominés par les IA, et vivrions comme des esclaves aliénés (Cave et Dihal, 2019). Cette rhétorique « de la fin du monde » évoque une imagerie religieuse, notamment judéo-chrétienne (Ganascia, 2017 ; Geraci, 2008).

De manière plus discrète mais tout aussi significative, le discours utopiste renvoie lui aussi à une cosmologie aux accents religieux. On peut penser par exemple au courant transhumaniste qui vise à améliorer la condition humaine par la technologie. Telles les croyances eschatologiques, celui-ci nous promet un monde nouveau et meilleur, où l'humain et la machine intelligente coexistent pacifiquement, en symbiose (Ganascia, 2017). On retrouve les termes de « coexistence », de « partenariat » avec l'IA. L'IA devient ainsi le moyen d'atteindre une sorte d'Âge d'or ou un nouvel Eden. Bien que les discours optimistes

⁸ <https://www.ft.com/content/27764392-f2c4-492e-9ee3-4ca71354a071>

⁹ <https://www.wired.com/2000/04/joy-2/>

sur le progrès technique soient communs, notamment en Occident, ceux-ci ne renvoient pas nécessairement à un imaginaire social empreint de religion. Dans le cas du discours utopiste sur l'IA en revanche, le thème du progrès est souvent couplé à l'idée de *salut* par la technologie : l'humanité va être sauvée grâce à l'IA.

Le thème de la transcendance – c.-à-d., la possibilité d'échapper à notre corps et à nos limites biologiques – est autre aspect important des discours utopistes. Les versions extrêmes de ces discours, notamment ceux portés par les transhumanistes, considèrent que les êtres humains vont pouvoir, grâce au progrès technologique, repousser les limites biologiques traditionnelles. On peut penser à nos capacités cognitives bien sûr – nous allons devenir des « cyborgs » capables de faire plus et mieux. Mais il ne s'agit pas uniquement de cela – l'immortalité est évoquée. Grâce aux technologies IA, nous pourrions devenir immortels. C'est ce que promet, par exemple, *Alcor Life Extension Foundation*, une organisation à but non-lucratif associée au mouvement transhumaniste. Cette organisation utilise la cryogénie – l'étude des phénomènes physiques se produisant à très basses températures – pour essayer de « sauver des vies » ou plus exactement (et selon les termes mêmes employés par Alcor) de « préserver » une personne « pendant des décennies ou des siècles jusqu'à ce qu'une technologie médicale future puisse rétablir cette personne en pleine santé »¹⁰. Même si le rêve de télécharger sa conscience est relativement récent, il fait écho à une idée très ancienne, et présente dans de nombreuses traditions religieuses : celle d'une âme (ou d'une conscience) capable de survivre à la mort de notre corps biologique. Certains auteurs y voient une résurgence directe d'aspirations très anciennes, issues notamment du christianisme (Ganascia, 2017 ; Gerarci, 2008).

Pour d'autres observateurs, les mouvements transhumaniste et de la singularité technologique, pourraient même remplacer les religions. Greg Epstein, l'auteur de *Tech Agnostic*, considère ainsi que l'obsession de la Silicon Valley pour l'IA « ressemble beaucoup à une religion »¹¹. Ce point de vue est relayé par *Wired* qui a interviewé Anthony Levandowski, fondateur de la religion « Way of the Future », lequel affirme « Ce qui va être créé [en tant qu'IA] sera effectivement une sorte de Dieu ».¹² Ces mouvements nous promettent ainsi de nouvelles formes d'immortalité, et certains de leurs porte-paroles considèrent plus ou moins que l'IA est une entité semblable à un dieu. Bien que l'on parle souvent d'une anthropomorphisation de l'IA, le discours optimiste nous invite à voir l'IA comme un dieu potentiel, ou tout au moins comme étant une force supérieure, similaire à une force divine.

Ainsi, comme nous venons de le voir, malgré leur opposition morale, les discours utopiste et dystopique s'appuient sur des imaginaires relativement similaires, profondément marqués par des références religieuses. Dans les discours optimistes, l'IA est soit un allié surhumain qui nous permet « d'augmenter » nos capacités, soit une divinité bienveillante – telle une force omnipotente, l'IA nous permettra de mettre fin aux problèmes de l'humanité. Dans le discours dystopique, elle est un démon, une force incontrôlable qui pourrait entraîner l'autoritarisme ou l'extinction de l'humanité. Si, dans leurs versions plus mesurées, les discours pessimistes envisagent l'IA comme une force qui va exacerber les inégalités sociales, et les discriminations (amplificateur de biais), les versions extrêmes, envisagent en effet la fin du monde (cf. la notion de risque existentiel) aux motifs que l'IA va être utilisée (par des humains) à des fins de destruction, ou qu'elle va s'autonomiser, et devenir incontrôlable.

¹⁰ <https://www.alcor.org/library/introduction-to-cryonics/>

¹¹ <https://thereader.mitpress.mit.edu/silicon-valleys-obsession-with-ai-looks-a-lot-like-religion/>

¹² <https://www.wired.com/story/anthony-levandowski-artificial-intelligence-religion/>

Conclusion

Dans cet article, nous avons envisagé l'IA comme un « technologie-en-devenir » et examiné les discours qui participent à sa construction. Plus précisément, nous avons analysé les discours « utopiste » et « dystopiste » au prisme de la notion d'imaginaire social. Nous avons montré l'intérêt de la notion d'imaginaire social pour appréhender la façon dont l'IA est construite discursivement dans les médias. En effet, les discours sur l'IA, du fait de leurs trois caractéristiques – morale, imaginative, et cosmologique – véhiculent des imaginaires sociaux historiquement bien ancrés. Notre analyse permet donc de comprendre que les discours sur l'AI réactivent des imaginaires sociaux préexistants.

Enfin, nous avons souligné que la polarisation fréquente, dans la presse grand public, entre un discours utopique et un discours dystopique est une modalité dominante (et structurante) de la façon dont l'IA est construite discursivement. Cependant, notre analyse montre aussi que cette opposition morale masque une proximité plus profonde : ces deux discours, tout en s'opposant sur l'axe du bien et du mal, s'appuient sur des structures mythologiques communes, souvent issues de traditions religieuses (notamment chrétiennes). Ainsi, qu'elle soit dépeinte comme une force salvatrice ou comme un danger existentiel, l'IA incarne – dans l'imaginaire social – des figures puissantes qui rejouent des questions anciennes sur le progrès, la destinée humaine, et le sens de notre existence.

D'un point de vue managérial, notre étude montre que les systèmes d'intelligence artificielle – comme d'autres technologies – ne sont pas juste des outils neutres dont le sens serait donné d'emblée. Leur signification s'élabore collectivement, notamment à travers les imaginaires sociaux. Notre analyse encourage les organisations à mieux concevoir leurs stratégies de conduite de changement et d'adoption technologique. Elle les invite notamment à s'interroger sur les perceptions que les employés ont de l'IA et, en les inscrivant dans des imaginaires sociaux partagés, à prendre au sérieux les espoirs et les craintes qu'elle suscite.

Des recherches futures pourront explorer dans quelle mesure la notion d'imaginaire social s'avère utile pour étudier la manière dont d'autres innovations technologiques ont été interprétées au cours du temps. Elles pourront également compléter notre analyse du phénomène de l'intelligence artificielle en articulant l'approche en termes d'imaginaire social à une lecture plus idéologique de l'AI, afin d'analyser les enjeux de pouvoir liés au développement de cette technologie.

Références

- Adams, Suzi, Blokker, Paulus, Doyle, Natalie, Krummel, John, & Smith, Jeremy (2015). Social Imaginaries in Debate. *Social Imaginaries*, 1, 15–52.
- Augustine, Grace, Soderstrom, Sara, Milner, Daniel, & Weber, Klaus (2019). Constructing a Distant Future: Imaginaries in Geoengineering. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1930–1960.
- Cave, Stephen, & Dihal, Kanta (2019). Hopes and fears for intelligent machines in fiction and reality. *Nature Machine Intelligence*, 1(2), 74–78.
- Ganascia, Jean-Gabriel (2017). « Le mythe de la singularité. Faut-il craindre l'intelligence artificielle ? » Editions du Seuil, Essais Points.

Geraci, Robert M. (2008). Apocalyptic AI: Religion and the Promise of Artificial Intelligence. *Journal of the American Academy of Religion*, 76(1), 138–166.

Hermann, Isabella (2023). Artificial intelligence in fiction: between narratives and metaphors. *AI & Society*, 38(1), 319–329.

Kurzweil, R (2005). *The singularity is near: When humans transcend biology*. Viking

Scott, Susan V., & Orlikowski, Wanda J. (2025). Exploring AI-in-the-making: Sociomaterial genealogies of AI performativity. *Information and Organization*, 35(1), 100558.

Zdenek, Sean (2003). Artificial intelligence as a discursive practice: the case of embodied software agent systems. *AI & Society*, 17(3), 340–363.