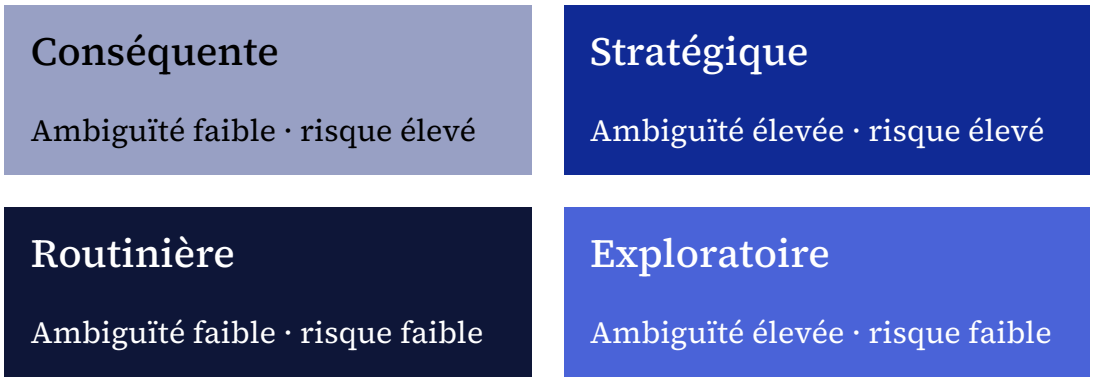
NOTE DE SYNTHÈSE

MIT SLOAN

2026

Une matrice de décision pour l'IA

Qui, de l'humain ou de l'agent d'IA, doit cadrer, agir et apprendre selon le type de décision. Une analyse applicable au sport.



Abscisse : ambiguïté (faible → élevée) · Ordonnée : risque (faible → élevé)

Cette étude présente un développement de la matrice ci-dessus, proposée par le M.I.T américain, pour l'appliquer au management du sport. C'est une 1ère mondiale qui revoit et corrige la gestion des organisations sportives augmentée par l'IA.

Objet

Les agents d'IA recommandent et exécutent désormais des décisions. Cette note propose un cadre simple pour répartir les rôles entre humains et IA : quatre types de décisions, classés selon leur ambiguïté et leur risque, et trois composantes à attribuer explicitement.

D'après « Designing Decision Rights for AI », MIT Sloan Management Review, 2026.

CREDIT AUTEURS

MIT | Sebastian, P. Weill, T. Haskamp, J. vom Brocke

PUBLICS

Décideurs et responsables sportifs

Une question de droits de décision, pas de technologie

Les agents autonomes d'IA ne se contentent plus d'informer : ils peuvent désormais recommander et exécuter des décisions. Cette capacité nouvelle déplace la question. Il ne s'agit plus seulement de savoir ce que la technologie sait faire, mais de déterminer qui détient chaque droit de décision.

Le vrai enjeu est donc organisationnel : attribuer clairement les rôles entre humains et IA, décision par décision. Sans cette clarté, les responsabilités se diluent, les erreurs restent sans propriétaire et l'apprentissage se perd.

Deux dimensions suffisent pour trancher

AMBIGUÏTÉ

La décision est-elle bien définie, avec des options et des critères connus, ou nouvelle et floue ?

RISQUE

Une erreur reste-t-elle limitée, ou touche-t-elle de nombreuses personnes et des ressources importantes ?

Organisation de cette note

La note présente d'abord une synthèse des quatre types de décisions et de la répartition des rôles. Elle détaille ensuite chaque quadrant avec des cas d'usage concrets, puis propose une démarche pour mettre la matrice en pratique.

Synthèse : quatre types de décisions

Croiser l'ambiguïté et le risque fait apparaître quatre approches distinctes.

↑ Risque · faible → élevé

AMBIGUÏTÉ FAIBLE · RISQUE ÉLEVÉ

Conséquente

Fiabiliser. Décision humaine appuyée par l'IA.

Cadre et Action partagés ; l'Humain apprend.

AMBIGUÏTÉ ÉLEVÉE · RISQUE ÉLEVÉ

Stratégique

Supervision continue. L'humain cadre et décide, l'IA assiste.

L'humain conduit.

AMBIGUÏTÉ FAIBLE · RISQUE FAIBLE

Routinière

Automatiser. L'IA cadre, agit et apprend.

L'IA de bout en bout.

AMBIGUÏTÉ ÉLEVÉE · RISQUE FAIBLE

Exploratoire

Expérimenter. L'IA agit, l'humain apprend.

L'IA teste, l'humain tire les leçons.

Ambiguïté · faible → élevée

Lecture : l'ambiguïté croît de gauche à droite, le risque de bas en haut. Plus une décision monte dans la matrice, plus l'humain conserve la responsabilité.

Trois composantes, trois participants

Toute décision se décompose en trois composantes. Le cadre attribue chacune d'elles à l'un des trois participants possibles.

Les composantes

01 Cadre (Frame)

Définir la décision : le problème à résoudre, les options envisageables et les critères de choix.

02 Action (Act)

Prendre ou recommander des actions à partir du cadre posé.

03 Apprentissage (Learn)

Assumer les résultats et améliorer le processus pour les décisions suivantes.

Les participants

■ CARRÉ NOIR

Humain

La personne décide seule.

△ TRIANGLE BLANC

Humain avec IA

L'humain travaille avec l'appui de l'IA.

□ CARRÉ BLANC

IA

L'agent d'IA prend la composante en charge.

Logique générale. Plus le risque monte, plus l'humain garde l'apprentissage et la responsabilité.

Qui fait quoi : la répartition complète

Chaque composante est attribuée à un participant : ■ Humain (carré noir), ▵ Humain avec IA (triangle blanc), □ IA (carré blanc).

TYPE	CADRE	ACTION	APPRENTISSAGE	APPROCHE
Exploratoire	▵ Humain avec IA	□ IA	■ Humain	Expérimenter pour apprendre vite
Stratégique	■ Humain	▵ Humain avec IA	■ Humain	Conduire avec supervision continue
Routinière	□ IA	□ IA	□ IA	Automatiser et surveiller
Conséquente	▵ Humain avec IA	▵ Humain avec IA	■ Humain	Gérer pour garantir la fiabilité

Lecture du tableau

L'apprentissage revient à l'humain dans trois types sur quatre ; seule la décision routinière le confie à l'IA. Cadre et Action glissent vers l'IA quand la décision est mieux définie et moins risquée. Pour la décision stratégique, l'humain cadre, conduit l'action avec l'IA et assume l'apprentissage.

Source : Sebastian, Weill, Haskamp, vom Brocke · MIT Sloan, 2026.

01

Exploratoire : laisser l'IA expérimenter, l'humain tirer les leçons

Ambiguïté élevée, risque faible. Ces décisions sont nouvelles ou floues, et apprendre y compte plus que la précision. L'humain cadre avec l'IA ; l'IA agit ; l'humain apprend.

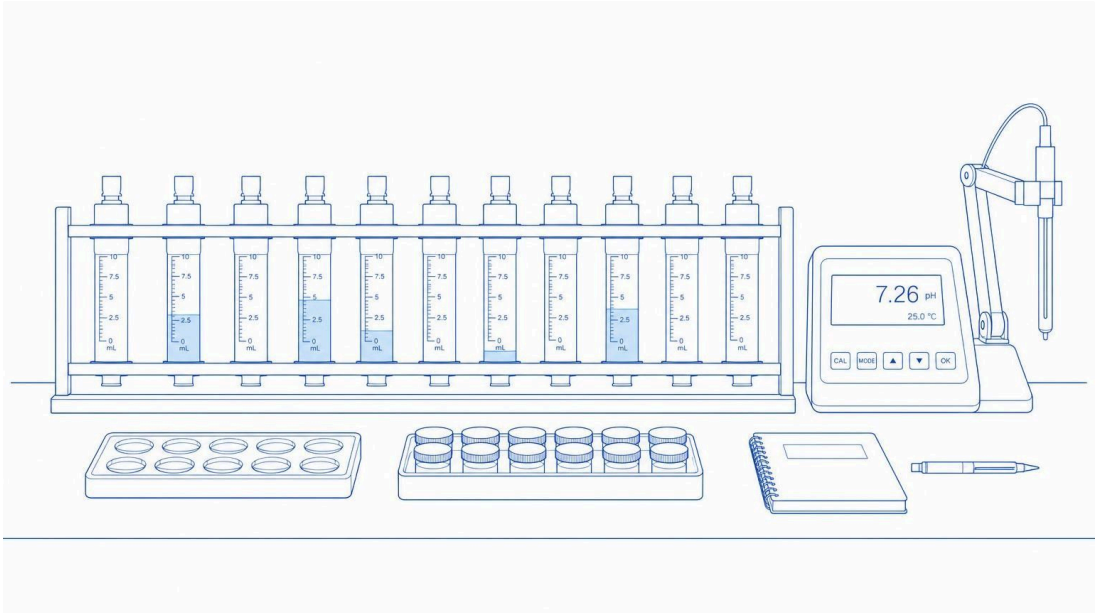


Figure 1. Banc d'essai : plusieurs variantes testées en parallèle, à faible coût.

Cas d'usage

- Tester des variantes de messages ou de formats d'offre
- Prototyper un nouveau service
- Explorer des pistes de recherche documentaire

Point de vigilance

Borner l'expérimentation (budget, périmètre, durée) pour que l'erreur reste peu coûteuse.

02

Stratégique : l'humain conduit, l'IA éclaire

Ambiguïté élevée, risque élevé. Ces décisions sont nouvelles et leurs conséquences se jouent à l'échelle de l'organisation, voire de l'écosystème. Elles demandent une supervision continue : l'humain cadre ; l'humain agit avec l'IA ; l'humain apprend.

Cas d'usage

- Entrée sur un nouveau marché
- Fusion ou partenariat
- Réorganisation
- Politique publique ou orientation institutionnelle

Dans chacun de ces cas, les options ne sont pas données d'avance et une erreur engage durablement l'organisation. Le jugement, la légitimité et la responsabilité restent humains.

RÉPARTITION

CADRE
■ Humain

ACTION
△ Humain avec IA

APPRENTISSAGE
■ Humain

Rôle de l'IA

Produire des scénarios, analyser les données, formuler des contre-arguments. Jamais la décision finale.

03

Routinière : automatiser, puis surveiller

Ambiguïté faible, risque faible. Ces décisions sont bien définies, répétitives, et une erreur y a un impact limité. L'IA cadre, agit et apprend de bout en bout.

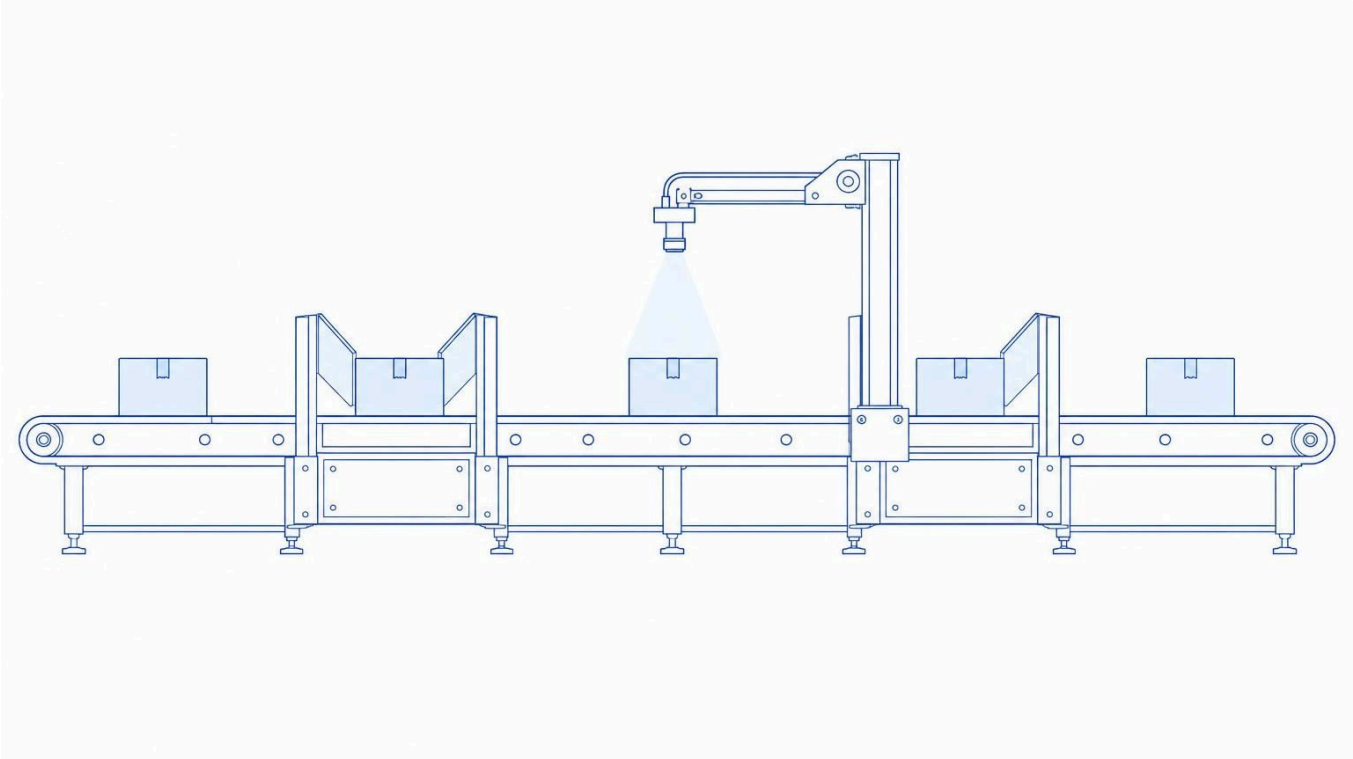


Figure 2. Chaîne automatisée sous surveillance : l'IA traite le flux, des capteurs signalent les écarts.

Cas d'usage

- Tri et routage de demandes
- Réapprovisionnement standard
- Planification de rendez-vous
- Rapprochements comptables simples

Rôle de l'humain

Fixer les seuils d'alerte et auditer périodiquement les résultats.

04

Conséquente : fiabiliser chaque décision à fort impact

Ambiguïté faible, risque élevé. Ces décisions sont bien définies mais leur impact est large : elles touchent de nombreuses personnes ou engagent des ressources importantes. Cadre et action sont partagés entre l'humain et l'IA ; l'humain assume l'apprentissage.

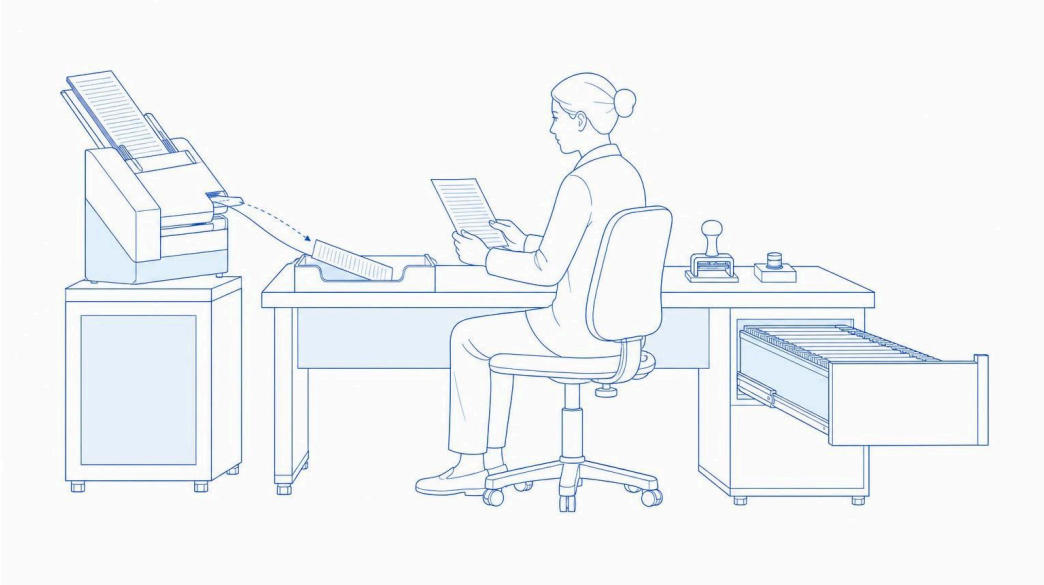


Figure 3. Poste de validation humaine : l'IA prépare, l'humain valide et trace.

Cas d'usage

- Octroi de crédit
- Attribution d'aides ou de prestations
- Recrutement
- Diagnostic médical assisté

Exigences

- Traçabilité
- Validation humaine
- Contrôle des biais
- Voie de recours

Mettre la matrice en pratique

La matrice n'a de valeur que si elle est appliquée décision par décision. Quatre étapes permettent de passer du cadre à l'organisation réelle.

01 Recenser

Recenser les décisions concernées par l'IA dans l'organisation.

02 Positionner

Positionner chacune selon son ambiguïté et son risque.

03 Attribuer

Attribuer explicitement Cadre, Action et Apprentissage à l'Humain, à l'Humain avec IA ou à l'IA.

04 Revoir

Revoir le classement régulièrement : une décision exploratoire peut devenir routinière en mûrissant.

Source : I. Sebastian, P. Weill, T. Haskamp, J. vom Brocke, « Designing Decision Rights for AI », MIT Sloan Management Review, 2026.

Annexe — La matrice appliquée au sport

Conséquente

Ambiguïté faible · risque élevé

- Décision de retour au jeu après blessure
- Arbitrage vidéo

Stratégique

Ambiguïté élevée · risque élevé

- Recrutement d'un joueur clé
- Choix du projet sportif ou de l'entraîneur

Routinière

Ambiguïté faible · risque faible

- Planification des séances et suivi de la charge d'entraînement
- Analyse vidéo automatique des statistiques

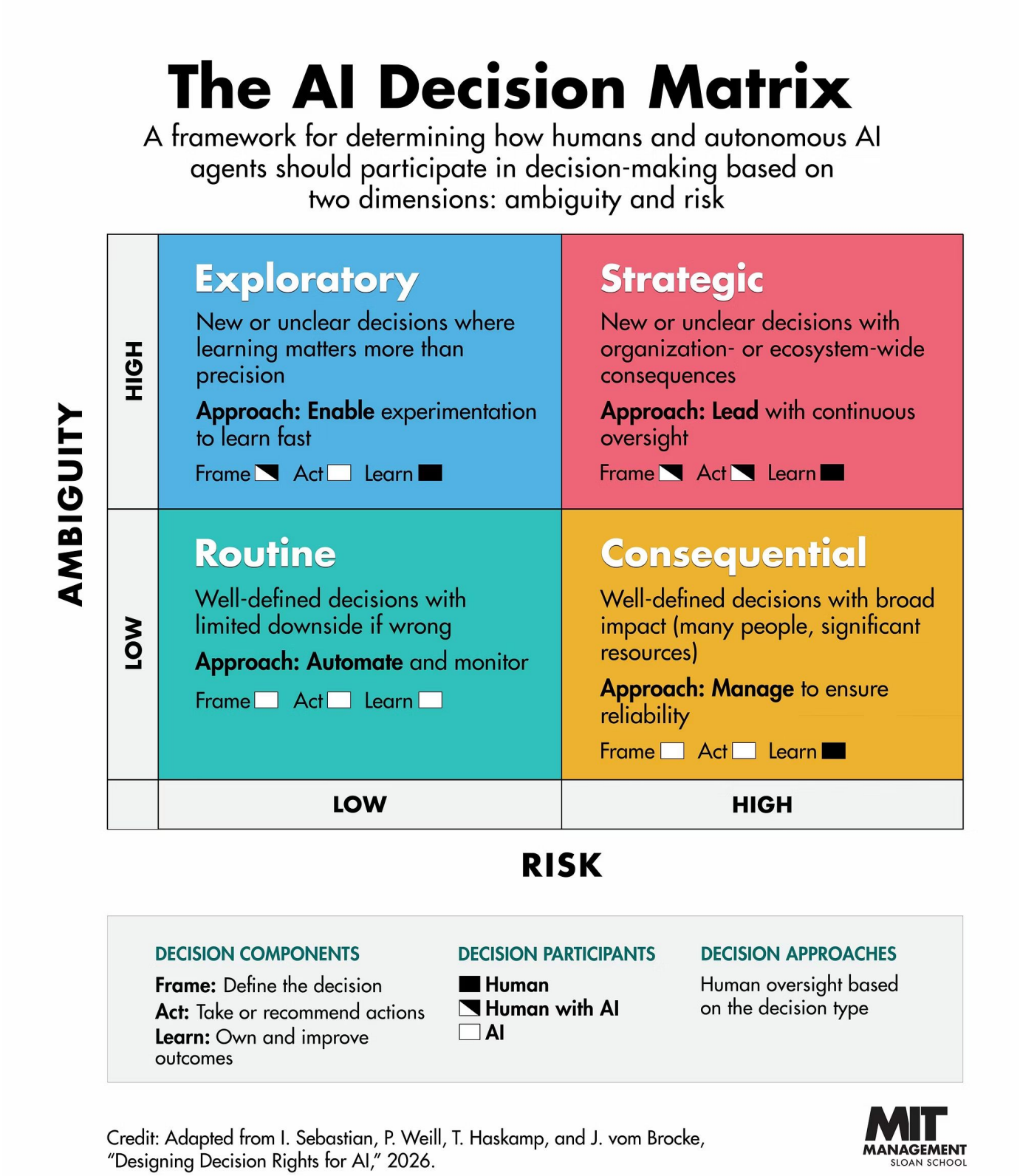
Exploratoire

Ambiguïté élevée · risque faible

- Tester de nouvelles tactiques ou combinaisons à l'entraînement
- L'IA génère des variantes

Abscisse : ambiguïté (faible → élevée) · Ordonnée : risque (faible → élevé)

Annexe — La matrice originale



Source : adapté de I. Sebastian, P. Weill, T. Haskamp et J. vom Brocke, « Designing Decision Rights for AI », MIT Sloan Management Review, 2026.

ANNEXE

Glossaire

Action (Act) : Composante où l'on exécute la décision retenue.

Agent autonome d'IA : Système d'IA capable d'agir seul pour atteindre un objectif.

Ambiguïté : Degré d'incertitude ou de flou sur les options et les critères.

Analyse vidéo : Traitement automatique d'images filmées pour en tirer des statistiques.

Apprentissage (Learn) : Composante où l'on tire les leçons des résultats pour s'améliorer.

Automatisation : Exécution d'une tâche par une machine sans intervention humaine.

Biais : Distorsion systématique qui rend un résultat injuste ou erroné.

Cadre (Frame) : Composante où l'on définit le problème, les objectifs et les options.

Charge d'entraînement : Quantité d'effort physique imposée à un sportif.

Droits de décision : Pouvoir attribué de cadrer, d'agir ou de trancher une décision.

Humain avec IA : Participant humain qui décide en s'appuyant sur l'IA.

Risque : Gravité des conséquences possibles d'une mauvaise décision.

Supervision humaine : Contrôle exercé par une personne sur le travail de l'IA.

Traçabilité : Capacité à retracer comment et pourquoi une décision a été prise.

Voie de recours : Moyen de contester une décision et d'en obtenir le réexamen.