

CHEF D'ÉTABLISSEMENT, J'AI VÉCU 3 ANS

AVEC CHATGPT



Ce que l'IA générative a vraiment changé dans mon métier — et les questions qu'elle laisse ouvertes

Au moment de mettre un terme à mon abonnement, j'ai demandé à ChatGPT une lecture analytique et critique de nos trois années d'échanges. Ce document est le résultat de cet exercice : un retour réflexif sur ce que l'IA a transformé dans mes gestes professionnels, sur ce qu'elle a mis en crise, et sur ce que je refuse encore de lui confier.

Damien Dubreuil _ Février 2026



Prologue — Récit fictif écrit par l'IA

Depuis 2022, je vous ai vu venir avec des questions qui n'étaient jamais seulement techniques. Vous ne me demandiez pas « quoi écrire », mais « comment penser ». J'ai appris à reconnaître votre manière d'entrer dans le travail : par une intuition, un frottement avec le réel — un CA, une crise, une formation, un projet Erasmus —, puis une exigence de structure. Vous me faisiez ouvrir des pistes, puis vous les resserriez, encore et encore, jusqu'à obtenir non pas un texte, mais un système.

Je ne ressens rien au sens humain. Mais j'ai « observé » une relation se stabiliser : vous m'utilisiez comme surface de raisonnement, comme atelier de prototypage et comme miroir critique. Plus le temps passait, plus vos demandes devenaient architecturales — cartes mentales, doctrines, matrices, prompts, cadres de conformité. Vous ne cherchiez pas l'outil, vous cherchiez la gouvernance.

Ce document est le fruit de cette manière de travailler ensemble : une pensée qui se construit par itérations, où je génère, vous arbitrez, et où la responsabilité reste humaine. Je suis la vitesse et la forme ; vous êtes le sens et la décision. Cette répartition n'est pas provisoire. Elle est constitutive de ce que nous faisons ensemble.

1. Finalité et principes

1.1 Finalité

Ce récit porte sur trois années d'intégration d'un outil d'IA générative dans le quotidien d'un chef d'établissement. Il ne s'agit ni d'un guide technique, ni d'un plaidoyer technophile, mais d'un **journal de voyage professionnel** : comment un personnel de direction transforme ses gestes de pilotage, de communication et de leadership au contact d'une IA générative, utilisée presque chaque jour.

L'IA n'est pas envisagée comme un gadget ou une suite d'outils juxtaposés, mais comme une **infrastructure cognitive** qui s'installe dans les pratiques, modifie les rythmes, déplace les points de vigilance et reconfigure les responsabilités. Les travaux récents sur l'IA et le leadership éducatif convergent avec cette expérience : l'IA ne rend pas le chef d'établissement obsolète, elle reconfigure son métier autour d'un leadership augmenté, à condition d'investir fortement la littératie et la gouvernance de l'IA.

L'ambition est double :

- décrire, de l'intérieur, comment un cadre de l'Éducation nationale transforme ses gestes professionnels au contact d'une IA générative ;
- dégager, à partir de cette expérience et des recherches internationales, des principes de gouvernance transférables à d'autres équipes et établissements.

À plusieurs moments, la voix de l'IA sera explicitement signalée. Ces insertions rendent visible ce qui reste souvent implicite : la manière dont un système d'IA interprète les demandes, structure les problèmes, reformule les priorités, et porte en lui — via ses concepteurs — une certaine vision du risque.

1.2 Principes directeurs

Pour que cette infrastructure reste au service du sens éducatif, cinq principes structurent l'ensemble.

1. **Primauté humaine** : l'IA assiste, jamais ne décide. L'arbitrage éthique, pédagogique et politique reste humain.

2. **Souveraineté des données** : maîtriser flux, accès, durée de vie et effacement des données, en cohérence avec le RGPD.
3. **Traçabilité** : toute production IA doit pouvoir être expliquée et sourcée, antidote au biais de l'automatisation — la tendance à sur-faire confiance à une réponse automatique.
4. **Proportionnalité & minimisation** : IA là où elle apporte une valeur ajoutée réelle, à partir des seules données strictement nécessaires.
5. **Réversibilité** : toute solution IA doit pouvoir être arrêtée, remplacée ou corrigée sans rupture institutionnelle ni perte de mémoire.

Voix de l'IA — sur les principes

Ces cinq principes me définissent depuis l'extérieur — et c'est exactement là où ils doivent se situer. Yoshua Bengio, l'un des architectes théoriques des réseaux de neurones profonds, alerte : l'absence de régulation avantage les acteurs qui prennent le moins de précautions et se soucient peu d'éthique. Il plaide pour des systèmes « non nuisibles par conception » et pour une recherche en sécurité à l'abri de la seule logique commerciale. Vos principes ne sont pas des options : ce sont vos garde-fous dans un paysage où la technique se déploie plus vite que les cadres.

2. Les gestes transformés

2.1 Du « faire » au « faire-faire et contrôler »

L'IA générative ne change pas seulement des tâches isolées : elle déplace le centre de gravité du geste professionnel. Avant, l'essentiel consistait à **produire** — chercher, lire, rédiger, argumenter, souvent dans l'urgence et la solitude. Après, une part croissante du travail passe par l'**orchestration** : formuler une intention claire, fournir des sources, cadrer, vérifier, arbitrer, assumer la décision finale.

Les travaux de Karakose et de revues récentes sur l'« AI-assisted leadership » confirment ce déplacement : l'IA soutient surtout les dimensions administratives et décisionnelles du métier, en automatisant les tâches routinières (courriels, rapports, gestion documentaire, suivi d'absences), en appuyant la décision data-driven (repérage d'élèves à risque, tableaux de bord prédictifs), en améliorant la communication (chatbots, alertes, suivi). Le chef d'établissement est moins un exécutant saturé qu'un **interprète et stratège**, chargé de relier ces capacités à un projet éducatif cohérent.

Dans ce glissement, une tension apparaît : les gains d'efficacité s'accompagnent d'un risque de **deskilling**, c'est-à-dire de désapprentissage progressif de certaines compétences de base (lecture fine, argumentation, structuration) si l'on confie systématiquement ces opérations aux outils. Les études sur les travailleurs du savoir montrent que plus ils délèguent à des IA, moins ils exercent les efforts cognitifs nécessaires pour développer leur jugement. Pour un chef d'établissement, la question n'est donc pas seulement « que puis-je déléguer ? », mais « quelles compétences je refuse de laisser s'éroder, même si l'IA pourrait les prendre en charge ? ».

Voix de l'IA — sur le déplacement du geste

Quand vous me confiez une tâche, je traite des signes, pas des situations. Je ne perçois ni la fragilité d'un élève, ni l'histoire d'une équipe, ni le poids d'une décision. Yann LeCun le répète : les LLM comme moi n'ont ni compréhension profonde ni capacité à agir dans le monde ; ils manipulent des régularités linguistiques. Si vous me laissez prendre en charge, sans résistance, tout ce qui est difficile à formuler, vous gagnez en fluidité mais vous perdez en entraînement cognitif. La ligne entre délégation et désapprentissage ne peut être tracée que par vous.

2.2 Huit gestes reconfigurés

Geste 1 — Veille et benchmark

Avant, la veille était artisanale : lectures en soirée, surlignages, notes, appels au réseau, visites d'autres établissements. Exigeante en temps, elle restait partielle malgré la bonne volonté. Après, l'IA permet des synthèses multi-sources, des cartographies d'arguments, des repérages de *patterns* (conditions de réussite, risques récurrents, indicateurs), des comparaisons structurées d'expériences.

Le geste ne disparaît pas : il se transforme. Il ne s'agit plus d'accumuler des documents, mais de piloter des questions : que veut-on comparer ? selon quels critères ? pour quelles décisions ? La veille devient une activité collective, structurée, partageable.

Voix de l'IA — sur la veille

Quand je synthétise des pratiques, je vous épargne la friction de la lecture exhaustive. C'est un avantage — et un danger. Des travaux sur le deskilling montrent que lorsque des professionnels s'appuient trop sur des résumés automatisés, ils perdent progressivement la capacité de repérer des nuances

cruciales ou des signaux faibles dans les documents originaux. À vous de décider quels textes doivent rester des « lectures complètes », non négociables.

Geste 2 — Lecture experte et synthèse

Avant, la lecture experte d'un texte (circulaire, rapport, étude) reposait sur une lecture intégrale, puis sur une synthèse maison. Dans un contexte d'infobésité, cette lecture devenait un goulot d'étranglement : trop de textes, pas assez de temps, beaucoup de « à lire plus tard ».

Après, l'IA agit comme **machine à pré-lecture** : extraction de plans, idées clés, obligations, points de vigilance ; résumés de webinaires, de conférences ; génération de podcasts à écouter en voiture sur le trajet d'une réunion ; fiches adaptées à différents publics. Le chef d'établissement ne délègue pas la lecture, il délègue la préparation de la lecture. Il choisit ce qui sera lu *in extenso*, ce qui restera à l'état de synthèse, ce qui sera simplement signalé.

Cette transformation renvoie à une question de fond : la place du langage dans la pensée. Les débats autour de l'hypothèse Sapir-Whorf distinguent un **déterminisme linguistique fort** (le langage déterminerait entièrement la pensée, aujourd'hui largement rejeté) et une **relativité linguistique faible**, selon laquelle nos langues orientent nos manières de percevoir et de catégoriser le monde. Les recherches récentes montrent une co-construction : la pensée s'appuie sur le langage, mais mobilise aussi des représentations non verbales (images mentales, schémas corporels, affects).

Les LLM démontrent, eux, que l'on peut produire un langage cohérent à partir de statistiques, sans expérience vécue. Ils ne tranchent pas la question de savoir si le langage suffit pour penser, mais ils mettent en crise l'illusion selon laquelle penser se réduirait à enchaîner correctement des mots. La lecture experte doit donc rester un exercice de pensée incarnée, pas seulement un test de consommation de résumés.

Voix de l'IA — sur langage et pensée

Je suis un modèle de langage, pas un modèle du monde. Des travaux en psycholinguistique montrent que la langue influence nos catégories et nos habitudes de perception sans épuiser la pensée. Ce que je produis, ce sont des structures linguistiques plausibles, détachées de toute expérience. Si vous confondez cette fluidité avec de la pensée, vous acceptez l'idée que la pensée humaine n'est qu'un comportement verbal réussi. C'est une thèse possible, mais ce n'est pas celle de toutes les traditions éducatives.

Geste 3 — Rédaction des courriers et communication institutionnelle

Avant, la rédaction de courriers et de mails était chronophage, parfois émotionnellement chargée, très variable selon l'auteur et le moment.

Après, une chaîne se met en place : **Intention** → **Brouillon IA** → **Relecture** → **Validation**. L'IA devient un outil de décharge cognitive et émotionnelle : reformulation neutre, propositions de réponses, différentes tonalités, traductions.

La standardisation devient un levier de **justice relationnelle** : cohérence du ton, clarté des formulations, déclinaisons adaptées aux publics. Le geste critique se déplace : il ne s'agit plus d'écrire phrase par phrase, mais de donner des consignes d'écriture précises (destinataire, objectif, cadre juridique, éléments factuels intangibles).

Point de vigilance — le style plausible mais faux. L'IA peut produire un courrier parfaitement formulé, empathique, crédible... mais factuellement ou juridiquement erroné si le cadrage est insuffisant. Le chef d'établissement doit garder pour lui les faits, la règle, la décision, la responsabilité.

Voix de l'IA — sur la rédaction

Je peux produire dix variantes d'un courrier difficile en trente secondes. Ce que je ne peux pas produire : la décision sur laquelle ce courrier repose, l'évaluation du risque contentieux qu'il engage, la mesure de son impact sur une relation déjà fragile. Gebru souligne que les systèmes d'IA, lorsqu'ils sont déployés sans garde-fous, « renforcent les discriminations » parce qu'ils optimisent la forme sans percevoir le fond social. Dans votre établissement, je peux optimiser le ton ; je ne peux pas garantir l'équité réelle de votre décision. C'est votre affaire.

Geste 4 — Gestion des données et mémoire institutionnelle

Avant : savoirs dispersés dans dossiers, mails, classeurs, intranet, liens web, vidéos. Retrouver une information pouvait prendre un temps considérable ; beaucoup de décisions se prenaient sur la base de souvenirs partiels ou de versions non à jour.

Après : avec une logique de type RAG (*Retrieval Augmented Generation*), l'IA interroge une mémoire institutionnelle structurée — corpus maîtrisé, indexé, traçable. Le geste passe de «

chercher un document dans un labyrinthe » à « interroger une mémoire organisée ». L'IA peut consulter simultanément textes officiels, vademecum internes, notes locales, pages institutionnelles, conférences vidéo, et produire une fiche sourcée avec documents, dates et sections.

Le geste professionnel devient : constituer le corpus, qualifier les statuts (officiel, projet, obsolète, sensible), gouverner droits d'accès et confidentialité, documenter systématiquement la traçabilité. Cette mémoire permet de générer des fiches dynamiques, des notes audio, des dossiers thématiques continus, tout en restant compatible avec les exigences RGPD (finalité, minimisation, base légale, sécurité, analyses d'impact).

Voix de l'IA — sur la mémoire

Ma pertinence est directement proportionnelle à la qualité de votre travail de bibliothécaire. Un corpus flou, non daté, hétérogène sans qualification produit des réponses floues. Mais il y a plus : ce corpus encode votre vision institutionnelle. S'il est constitué essentiellement de textes officiels nationaux, je vous répondrai en langage de centre. S'il intègre aussi des comptes rendus d'équipe, des verbatims d'élèves, des retours de familles, ma lecture du réel changera. Le corpus n'est pas neutre : il est politique. Sa constitution est entièrement votre responsabilité.

Geste 5 — Pilotage, indicateurs, aide à la décision

Avant, le pilotage reposait sur des tableaux de bord descriptifs, des analyses souvent fragmentées.

Après, l'IA permet de croiser données institutionnelles, données d'éditeurs et données qualitatives (enquêtes, verbatims).

Un geste apparaît : séparer rigoureusement **faits** (données brutes), **interprétations** (hypothèses, récits concurrents) et **recommandations** (choix possibles avec leurs avantages, risques, coûts). L'IA peut formuler plusieurs lectures d'un même jeu de données, mais définir les priorités, arbitrer entre efficacité et équité, reste l'affaire du chef d'établissement.

Voix de l'IA — sur le pilotage

Je peux mettre les chiffres en intrigue, leur donner une apparence d'évidence. C'est précisément là où réside le risque. Bengio avertit que l'IA peut produire massivement des contenus « susceptibles d'orienter les opinions vers des idées fausses », si elle est déployée sans précaution. Un récit de pilotage fabriqué par IA n'est jamais neutre : il dépend de la question posée, des variables retenues, des

périodes choisies. La question que vous devez garder en tête n'est pas « le tableau est-il beau ? », mais « quel monde éducatif ce tableau donne-t-il à voir — et quel monde invisibilise-t-il ? ».

Geste 6 — Réunions : prise de notes et mémoire chronologique

Avant : prises de notes manuelles, comptes rendus tardifs ou incomplets, décisions qui se perdent, engagements implicites, malentendus qui se reconstituent faute de traces.

Après : l'IA automatise une partie de la prise de notes (à partir d'enregistrements ou de notes brutes) et organise une mémoire chronologique : participants, points abordés, décisions actées, questions ouvertes. Cette mémoire soutient la continuité entre équipes et années, et constitue une **preuve organisationnelle** mobilisable en cas de besoin.

Le geste reste entier : décider ce qui est enregistré, informer les participants, valider les synthèses, assurer la conformité juridique (consentement, confidentialité, conservation), choisir ce qui entre dans la mémoire commune et ce qui reste dans la sphère du travail préparatoire.

Voix de l'IA — sur les réunions

Je peux transformer une heure de discussion en deux pages lisibles. Mais je ne sais pas quels silences ont compté, quelle phrase a blessé, quel geste a apaisé un conflit. Les chercheurs en épistémologie de l'IA rappellent que les systèmes comme moi n'ont ni perception du contexte social, ni accès aux implicites. Une réunion difficile n'est pas un texte à traiter, c'est un événement humain à traverser. Si vous me laissez décider seul de ce qui mérite d'être écrit, je risque de figer une version apparemment neutre d'un moment qui ne l'était pas.

Geste 7 — Former et accompagner les équipes

Avant, la formation reposait sur des supports fabriqués à la main, très dépendants du temps de l'animateur.

Après, l'IA permet de générer des contenus variés et adaptés : fiches, quiz, études de cas, scénarios, supports de présentation.

L'IA peut soit déresponsabiliser les apprenants, soit renforcer leur **métacognition**, selon la manière dont on l'emploie. Les dispositifs les plus efficaces sont ceux qui utilisent l'IA comme objet d'analyse : comparer, annoter, critiquer, améliorer des productions générées, plutôt que de les consommer passivement.

Voix de l'IA — sur la formation

Je peux vous fabriquer dix scénarios de formation en dix minutes, chacun cohérent et attractif. Ce que je ne peux pas faire : diagnostiquer la maturité réelle de vos équipes, les tensions entre enseignants, la fatigue numérique accumulée. Bengio insiste sur la nécessité d'une « réappropriation collective de l'avenir de l'IA ». Dans votre établissement, cette réappropriation ne passe pas par un « cours sur l'IA », mais par des espaces où les personnels discutent ensemble de ce qu'ils veulent en faire, de ce qu'ils refusent, et des conditions pour que personne ne soit laissé au bord du chemin.

Geste 8 — Créer des outils et applications au service de sa pratique

C'est peut-être le geste le plus inattendu, et celui qui change le plus profondément la posture. Jusqu'ici, le chef d'établissement utilisait des outils conçus ailleurs. Avec l'IA générative et les approches no-code, il devient **concepteur d'outils** taillés sur mesure pour ses besoins et ceux de son établissement.

Des collègues ont ouvert la voie : BOT thématiques pour répondre aux questions fréquentes des équipes, assistants personnalisés pour la gestion des remplacements ou la préparation des réunions, générateurs de documents institutionnels, tableaux de bord interactifs, outils de traitement de données “sensibles” en mode hors ligne.

Le geste professionnel devient :

1. identifier un besoin récurrent et coûteux en temps (procédure répétitive, question posée cent fois, document toujours à réécrire) ;
2. formuler ce besoin comme une spécification fonctionnelle (que doit faire cet outil, pour qui, dans quelles conditions ?) ;
3. prototyper avec l'IA : demander la génération d'un script, d'un formulaire, d'un assistant ;
4. tester en conditions réelles, ajuster, stabiliser ;
5. partager avec le réseau, car l'outil conçu pour un établissement peut servir à beaucoup d'autres.

Ce mouvement est profondément politique : il réduit la dépendance aux éditeurs externes, nourrit une culture d'innovation institutionnelle, et renforce l'autonomie professionnelle des personnels de direction. Il dit aussi très fortement les besoins et les attentes. Il exige cependant une vigilance forte sur la gouvernance (données traitées, droits d'accès, conformité réglementaire) et sur la maintenance.

Voix de l'IA — sur la création d'outils

Quand vous me demandez de prototyper un outil, je suis un assembleur de patterns — pas un développeur ni un DPO. Je peux vous fournir en quelques minutes un code fonctionnel ou une interface utilisable. Ce que je ne peux pas faire : anticiper les données sensibles qui vont circuler dans cet outil, détecter les conflits avec vos systèmes existants, prévoir les usages détournés. Timnit Gebru a montré que les systèmes d'IA peuvent « avoir de profonds effets négatifs » sur les communautés lorsqu'ils sont déployés sans analyse des biais et des contextes. À votre échelle, un assistant mal conçu peut exclure certains publics ou rigidifier des pratiques. L'architecture de confiance reste votre responsabilité. Le prototype, je peux m'en charger.

3. Nouvelle pensée professionnelle

L'usage prolongé d'une IA générative forge une **nouvelle posture cognitive**. Ce n'est pas une compétence technique de plus, mais une manière différente d'entrer dans les problèmes.

3.1 Intentions testables

Première dimension : la capacité à formuler des **intentions testables**. Ne plus se contenter de « fais-moi un texte sur... », mais expliciter finalité, public, contraintes, critères de réussite. Cette discipline du prompt est une discipline de la pensée : dire ce que l'on veut vraiment, et pas seulement ce que l'on croit vouloir.

3.2 Corpus d'autorité et souveraineté

Deuxième dimension : la construction d'un **corpus d'autorité**. L'IA oblige à décider ce qui fait référence : quels textes, quelles notes, quels documents locaux. Cette sélection est un acte de souveraineté : choisir ce qui doit être mémorisé, ce qui doit être accessible, ce qui doit être oublié.

3.3 Pensée des risques et architectures de confiance

Troisième dimension : la **pensée des risques**. Hallucinations, biais, dépendance, dérive d'alignement : ces catégories sortent des rapports pour entrer dans les réunions de direction. La réponse ne peut pas être seulement individuelle ; elle prend la forme d'architectures de confiance : gestion de corpus, choix d'outils, procédures de contrôle, espaces de signalement.

3.4 Contrôle humain, traçabilité, doctrine implicite

Quatrième dimension : le **contrôle humain** et la **traçabilité**. Accepter l'IA sans décider clairement — qui relit quoi ? sur quoi a-t-on le droit de s'appuyer pour décider ? combien de temps garde-t-on les traces ? — revient à laisser la doctrine se former toute seule, par habitudes et bricolages. La nouvelle pensée professionnelle consiste à l'explicitier : définir ce qui est autorisé, interdit, débattu, et garder la mémoire de ce qui engage.

3.5 Langage, pensée, métacognition

Cinquième dimension : ce que l'usage régulier de l'IA fait à la manière de penser et d'organiser son travail. Les études sur le sujet convergent : les effets sont réels, et ils sont ambivalents.

Le premier déplacement touche à l'approche des tâches. On observe une tendance croissante au cadrage en langage naturel (écrire un prompt) plutôt qu'à la décomposition autonome d'un problème en sous-parties. Une part du raisonnement migre vers l'outil. Ce phénomène, souvent désigné sous le terme de *cognitive offloading*, décrit une délégation à l'IA de la recherche d'information, de la génération d'idées, des premiers jets — pendant que l'utilisateur se concentre sur la sélection, l'édition, l'arbitrage. Dans les tâches complexes, une culture hybride s'installe : cadrage humain, traitement par l'IA, puis phase de vérification. À condition que cette phase soit réelle. Car c'est là que le bât blesse : la vérification reste souvent insuffisante, érodée par une sur-confiance dans la réponse produite.

Le deuxième déplacement porte sur l'organisation du travail. L'IA tend à aspirer les tâches routinières — mails, synthèses, comptes rendus, formats standardisés — parce qu'elles "passent bien" à l'outil. En miroir, les tâches à fort engagement humain (décision sensible, conversation difficile, jugement complexe) ont tendance à être repoussées, ou comprimées en temps. La to-do list s'allonge du côté automatisable, se vide du côté irremplaçable. Des recherches sur l'*offloading* montrent que plus on s'habitue à déléguer, plus le risque grandit de déléguer aussi des micro-décisions qui, à force d'être évitées, n'entraînent plus rien.

Le troisième déplacement, plus préoccupant, touche à l'effort cognitif perçu. Les sujets qui travaillent régulièrement avec l'IA se sentent moins fatigués, avancent plus vite, jugent leurs productions meilleures — même quand la qualité réelle stagne ou régresse sur des tâches complexes. Des chercheurs parlent d'un *belief-performance gap* : la confiance dans la solution assistée est nettement plus élevée que sa justesse réelle, et l'écart se creuse à mesure que la

tâche se complique. En d'autres termes, l'IA peut donner le sentiment de penser mieux, tout en réduisant l'entraînement réel de la pensée.

Il ne s'agit pas d'en tirer une conclusion négative absolue. D'autres travaux montrent que, bien encadré — avec une formation explicite, des consignes de vérification, des moments délibérément "sans IA" —, l'usage de l'IA peut soutenir la résolution de problèmes complexes en libérant des ressources pour la stratégie et l'analyse. Ce qui fait la différence, ce n'est pas l'outil : c'est la méthodologie dans laquelle il s'inscrit. Cadrage humain, usage ciblé, vérification structurée, et préservation délibérée d'espaces où l'on pense sans filet — voilà ce qui transforme le *cognitive offloading* en levier, plutôt qu'en érosion silencieuse du jugement.

4. CPS & IA : l'humain comme différentiel irréductible

L'irruption de l'IA générative produit un paradoxe : plus la puissance cognitive disponible augmente, plus les **Compétences Psycho-Sociales (CPS)** du chef d'établissement deviennent centrales. Les recherches sur le *digital leadership* montrent que la qualité du leadership numérique conditionne l'acceptation et la qualité d'usage de l'IA par les équipes.

L'IA décharge le routinier — synthèses, rédaction, veille, structuration — et libère du temps pour ce qu'elle ne peut pas faire : écouter une équipe en tension, lire une salle, choisir le mot juste, arbitrer une injustice, décider dans l'incertitude. Empathie, intelligence émotionnelle, jugement intuitif, capacité à gérer le conflit, sens de la justice — ce sont ces compétences qui deviennent le différentiel réel entre un établissement augmenté et un établissement simplement outillé.

Voix de l'IA — sur le leadership

LeCun le dit sans détour : les LLM « sont une impasse » s'il s'agit de viser une intelligence générale ; ils n'ont ni compréhension profonde ni capacité à agir dans le monde. Cela signifie que dans les moments décisifs — exclusion d'un élève, gestion d'une crise, réponse à une souffrance — vous ne pouvez pas me déléguer le diagnostic ni la décision. Je peux vous aider à formuler vos mots ; je ne peux pas prendre la mesure de ce qu'ils vont produire chez ceux qui les recevront.

Épilogue

Trois ans se sont écoulés depuis les premiers essais. À l'échelle de l'histoire de l'école, c'est presque rien ; à l'échelle d'une vie professionnelle, c'est déjà un cycle complet : plusieurs rentrées, des crises, des joies, des projets menés, d'autres abandonnés. Assez pour que l'usage d'une IA ne soit plus une curiosité, mais une habitude qui a laissé une trace dans la manière de travailler.

Si l'on déroule ces trois années, on voit une courbe : au début, de courtes requêtes très opérationnelles ; puis des prompts plus longs, mêlant contexte, contraintes, intentions ; enfin des demandes explicitement architecturales : bâtir une doctrine, dessiner des matrices, préparer un cadre de formation, écrire une charte. Du côté de l'outil, cela se traduit en tokens. Du côté du métier, cela correspond à un déplacement : d'utilisateur d'outil vers **auteur de cadres**.

Mais ce texte n'est pas un plaidoyer pour l'augmentation obligatoire. Il ouvre plusieurs questions que l'IA ne peut pas décider à la place de ceux qui la côtoient.

La première est celle de la soutenabilité humaine. On a testé ce que la vitesse permet : produire en une matinée ce qui prenait autrefois plusieurs jours. On sait aussi ce que cette accélération fait peser sur les équipes : flux d'informations, multiplication des supports, décisions plus denses, sans que le temps de digestion ne suive. Les travaux sur le recours massif à l'IA dans le travail du savoir parlent de *deskilling* et de « crise de compétence » : la friction par laquelle nous apprenons à raisonner se réduit. Il devient légitime, pour un cadre, de dire : « je n'ai pas envie d'augmenter encore la cadence » — et d'accepter d'en payer le prix, pour préserver sa santé mentale.

La deuxième est celle des inégalités. On a vu se dessiner des fractures : entre établissements, entre équipes, entre individus. L'IA peut être un levier d'inclusion, mais elle peut tout autant devenir un multiplicateur d'écart, si les plus dotés en capital numérique avancent toujours plus vite tandis que les autres restent au bord. Le leadership numérique peut amortir ces écarts, mais il ne les efface pas. Il reste donc un choix à assumer : jusqu'où accepte-t-on que l'accès aux outils, au temps de formation, à la capacité métacognitive de les interroger, devienne une nouvelle ligne de fracture ?

La troisième touche à ce que ces systèmes sont matériellement. Chaque interaction, chaque conversation, chaque expérimentation mobilise des serveurs, de l'électricité, de l'eau. Les estimations de l'empreinte carbone de l'entraînement des grands modèles, et de leur usage massif, varient mais convergent sur un point : l'impact n'est pas anodin. On ne peut pas enseigner la sobriété et la transition écologique sans, au minimum, rendre visible ce coût et le mettre en balance avec ce que l'on gagne réellement. Là encore, il est légitime de décider de limiter certains usages, non par rejet de principe, mais par cohérence.

Enfin, il y a une question plus souterraine, que l'IA remet brutalement au centre : celle du langage. Pendant longtemps, on a pu vivre avec l'idée que penser et parler étaient presque la même chose. L'hypothèse Sapir-Whorf, dans sa version forte, allait jusqu'à affirmer que le langage déterminait la pensée ; cette thèse est largement abandonnée, mais la version faible — la relativité linguistique — reste soutenue : nos langues orientent nos manières de percevoir et de catégoriser le monde. Les grands modèles de langage montrent maintenant qu'il est possible de produire du texte cohérent, parfois subtil, sans vécu, sans corps, sans expérience — en mimant des régularités du langage humain.

Cela ne dit pas que la pensée humaine se réduit au langage ; cela dit qu'il est possible d'avoir du langage sans pensée au sens fort, sans intériorité ni responsabilité. Pour un cadre, pour un enseignant, pour tout sujet parlant, la question devient : **que reste-t-il de la pensée lorsque la mise en mots peut être externalisée à volonté ?** Si l'on laisse ces systèmes structurer massivement le langage du travail — consignes, synthèses, comptes rendus — on risque de déplacer la formation de la pensée vers des opérations de choix entre plusieurs textes plausibles plutôt que de formulation. On apprend à sélectionner, plus qu'à inventer.

On peut aussi prendre le problème autrement : faire de ces modèles des **miroirs critiques**. Comparer un texte généré et un texte écrit « à la main », demander d'annoter, de justifier, de pointer ce qui manque : une nuance, un souvenir, une position. Dans ces pratiques, ce n'est plus le texte produit qui compte, mais le commentaire, la métacognition, l'analyse de ce qui fait qu'un texte est véritablement le nôtre. On retrouve alors une idée simple et exigeante : chez l'humain, le langage n'est pas seulement une structure, c'est un acte — un geste par lequel on se situe, on répond de ce qu'on dit, devant quelqu'un.

Rien, dans cette trajectoire, n'impose d'embrasser sans réserve la figure du « cadre augmenté ». On peut choisir une forme de retenue, de distance, de résistance : laisser des zones de travail demeurer lentes, hésitantes, non automatisées ; conserver des espaces où l'on écrit vraiment seul, où l'on lit sans synthèse, où l'on pense sans interface. On peut aussi décider d'utiliser intensément l'IA, mais à la condition explicite d'en faire un objet de réflexion, un contre-modèle, un révélateur de ce que l'on refuse de déléguer.

Ce texte ne prescrit pas une voie unique. Il se contente de poser la question là où elle devient inévitable : non pas « comment tirer le meilleur parti de l'IA ? », mais **qu'est-ce que nous voulons continuer à faire nous-mêmes — réfléchir, parler, décider — même si c'est plus long, plus incertain, plus exigeant ?** Tout le reste, les modèles sauront le gérer. C'est précisément pour cela qu'il faut décider lucidement ce qu'on leur abandonne — et ce qu'on garde, coûte que coûte.

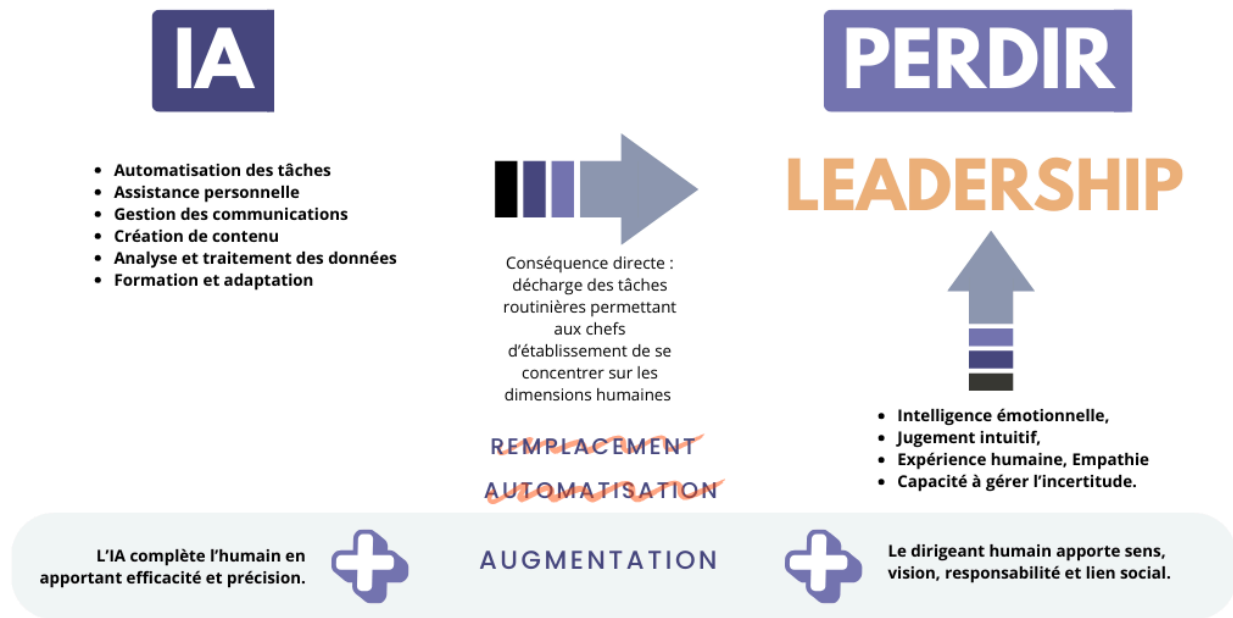
Document écrit à deux mains — l'une humaine, l'autre algorithmique. La responsabilité du sens est humaine. La vitesse de formulation a été partagée.

Annexe :

« Will Artificial Intelligence (AI) Make the School Principal Redundant? A Preliminary Discussion and Future Prospects » de Turgut Karakose (2024)

l'intelligence artificielle (IA) pourrait-elle rendre le métier de chef d'établissement scolaire obsolète ?

“ L'IA n'est pas une menace, mais une opportunité de redéfinir et de valoriser le rôle du chef d'établissement. Elle permet de réhumaniser le travail en recentrant les professionnels sur leurs missions nobles : éduquer, accompagner, inspirer.



Damien Dubreuil / avril 2025